

**Peningkatan Motivasi Kerja Berbasis Kompensasi Serta Dampaknya
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk,
Kanwil Surabaya**

Nailin Nikmatul Maulidiyah¹ Catur Firman Nurhuda²

¹Institut Ilmu Keislaman Zainul Hasan , Probolinggo, Jawa Timur

²Universitas Jember, Jember, Jawa Timur

nailinmaulidiyah@gmail.com

Abstract: *The purpose of this research is to determine the impact of compensation on motivation, the impact of compensation on employee performance, the impact of motivation on employee performance, and the impact of compensation on employee performance through motivation. The populations of this research are all the regular staff in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, District Office of Surabaya and the sample has assigned in 102 respondents. The sampling method that treated in this research is cluster random sampling which means that select the sampling technique that has taken towards unit of sampling (individual), where the sampling of unit lies in the one group (cluster). Each of the units in the chosen group will be taken as random sample. The type of research is confirmatory research, which aims to confirm the theory. Structural Equation Modeling (SEM) has treated as the data analysis in research. The result of the study shows that compensation have positive and significance effect on employee performance and motivation , the motivation have positive and significance effect on employee performance and the compensation have positive and significance effect on employee performance through motivation in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, District Office of Surabaya.*

Keywords: *Compensation ; Motivation ; Employee Performance*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak kompensasi terhadap motivasi, dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan, dampak

motivasi terhadap kinerja karyawan, dan dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Populasi penelitian ini adalah semua staf tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Distrik Surabaya dan sampel telah ditugaskan di 102 responden. Metode pengambilan sampel yang diolah dalam penelitian ini adalah cluster random sampling yang artinya memilih teknik pengambilan sampel yang telah diambil menuju unit sampling (individu), dimana pengambilan sampel unit berada pada satu kelompok (cluster). Setiap unit dalam kelompok yang dipilih akan diambil sebagai sampel acak. Jenis penelitian adalah penelitian konfirmatori, yang bertujuan untuk mengkonfirmasi teori. Structural Equation Modeling (SEM) telah diperlakukan sebagai analisis data dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Distrik Surabaya.

Kata kunci: Kompensasi; Motivasi; Kinerja karyawan

1. Pendahuluan

Persaingan bisnis di Indonesia saat ini semakin ketat dan mengkhawatirkan. Berbagai hal dapat dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah dan fenomena-fenomena yang ada. Salah satunya adalah melalui sumber daya manusia itu sendiri. Sumber Daya Manusia adalah segenap karyawan yang turut membantu proses berjalannya aktivitas di dalam perusahaan. Tidak dapat dipungkiri kinerja karyawan yang baik akan menumbuhkan hasil yang baik pula terhadap perusahaan. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi harus digunakan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Pada dasarnya baik buruknya kinerja karyawan ditunjang melalui sarana dan prasarana serta pimpinan di dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Kompensasi ikut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan. Tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan akan mempengaruhi psikologi dari karyawan tersebut. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh pemberi kerja kepada penerima kerja atas jasa-jasa atau prestasi yang diberikan oleh penerima kerja kepada pemberi kerja. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti

kontribusi mereka kepada organisasi.¹ Pemberian kompensasi merupakan sesuatu yang wajib dilakukan oleh semua perusahaan atau organisasi atas jerih payah yang telah dilakukan oleh para karyawannya. Kompensasi adalah berbagai bentuk upah atau imbalan yang diperoleh melalui hasil dalam melakukan pekerjaan yang terdiri dari dua jenis kompensasi diantaranya kompensasi langsung meliputi upah dan gaji pokok. Sedangkan kompensasi tidak langsung seperti penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan seperti pelayanan kesejahteraan karyawan.² Besar kecilnya kompensasi yang diterima tergantung dari jenis pekerjaan masing masing individu. Kompensasi memiliki hubungan signifikan terhadap upah atau gaji. Tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan akan mempengaruhi psikologi dari karyawan tersebut. Jam kerja dan pekerjaan yang padat harus diselaraskan dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi adalah dorongan yang diberikan kepada seseorang oleh seseorang guna membangkitkan optimisme seseorang. Motivasi merupakan sesuatu yang penting dan mendasar untuk dapat meningkatkan dan mempengaruhi hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi. Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.³ Tingkat stres kerja yang dialami masing-masing karyawan dan kompensasi yang diterima masing-masing individu akan mempengaruhi motivasi seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sehingga, motivasi seorang karyawan akan mempengaruhi tingkat kinerja mereka pada suatu perusahaan. Bank Rakyat Indonesia (Persero) berdiri pada tahun 1895 merupakan perusahaan perbankan yang menyediakan kebutuhan para nasabah

¹ Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE KPN, 2014)

² Ruky, Achmad S. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2016)

³ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : ANDI, 2012)

dalam mengelola keuangannya yang tetap konsisten memfokuskan pada pelayanan kepada masyarakat kecil, diantaranya dengan memberikan fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil serta sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang menjual jasa pada dasarnya memiliki banyak mitra kerja dan selalu berhadapan langsung kepada para nasabah serta mitra kerjanya. Bisnis perbankan seperti Bank Rakyat Indonesia memang sangat dituntut dalam pencapaian kinerja karyawannya yang baik. Hal ini menandakan bahwa perusahaan harus dapat memberi tanggung jawab pada karyawannya sesuai dengan kemampuan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian kompensasi yang sesuai secara tidak langsung mempengaruhi kualitas dari kinerja seorang karyawan. Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Surabaya kompensasi antara karyawan satu dengan lainnya beragam dan bervariasi. Pemberian kompensasi disini tidak hanya gaji pokok saja, namun terdapat insentif lain yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan pada masing-masing divisi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Surabaya memiliki jumlah insentif yang berbeda, sehingga kompensasi disini dapat dijadikan sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Kompensasi berpengaruh pada motivasi, jika kompensasi diberikan sesuai dengan harapan karyawan maka motivasi akan meningkat. Sebaliknya jika kompensasi diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan maka motivasi akan menurun. Namun perusahaan harus memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Surabaya yang bergerak pada bidang perbankan sangat memperhatikan pemberian motivasi pada karyawannya karena dengan banyaknya pekerjaan, karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Surabaya dituntut dapat segera menyelesaikan semua tugasnya sehingga pihak perusahaan harus dengan teratur memberikan motivasi kepada para karyawannya agar semangat karyawan dalam bekerja tidak terjadi penurunan. Masalah motivasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Surabaya dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya

manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

2. Landasan Teori

2.1 Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁴ Pendapat lain menyatakan bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.⁵ Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan, baik yang berupa finansial maupun nonfinansial.⁶

Kompensasi memiliki dua komponen yaitu:⁷

- a. Kompensasi finansial, yaitu total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka.
- b. Kompensasi non finansial, yaitu kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat orang tersebut bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sebagai berikut:⁸

- a. Faktor Pemerintah
- b. Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai

⁴ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 2016)

⁵ Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

⁶ Martoyo, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

⁷ Ibid Hlm. 4

⁸ Mangkunegara, Aa. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda, 2015)

- c. Standard dan Biaya Hidup Pegawai
- d. Ukuran Perbandingan Upah
- e. Persediaan
- f. Kemampuan Membayar

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut adalah sebagai berikut: ⁹

a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah Tunjangan Hari Raya (THR), liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya.

d. Fasilitas Kantor

Contoh-contoh fasilitas adalah tempat parkir serta kamar mandi yang bersih dan memadai, kenikmatan/fasilitas di tempat kerja

2.2 Motivasi

Motivasi memiliki pengertian sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja kepada pegawai agar mereka dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.¹⁰ Pendapat lain menyatakan motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis

⁹ Ibid Hlm. 2

¹⁰ Ibid Hlm. 4

atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. ¹¹Selain itu, motivasi juga merupakan suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.¹²

Tipe- tipe motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis, antara lain: ¹³

a. Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut.

c. Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja saat ia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

d. Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi adalah:¹⁴

- a. Bekerja sesuai standar
- b. Senang dalam bekerja
- c. Merasa berharga
- d. Bekerja keras

¹¹ Ibid Hlm. 3

¹² Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2015)

¹³ Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Bengkulu: Rineka Cipta, 2004)

¹⁴ Arep dan Tanjung. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Universitas Trisakti, 2004)

2.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁵ Kinerja juga didefinisikan sebagai kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*).¹⁶

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: ¹⁷

- a. Iklim organisasi
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan kerja
- e. Inisiatif
- f. Motivasi
- g. Daya tahan atau kehandalan
- h. Kuantitas pekerjaan
- i. Disiplin kerja

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja antara lain:¹⁸

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan banyaknya pekerjaan.

- b. Kuantitas kerja

¹⁵ Moehariono. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)

¹⁶ Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2012)

¹⁷ Ibid Hlm. 6

¹⁸ Ibid Hlm. 5

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *confirmatory research* yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengonfirmasi teori. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja dengan mediasi motivasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan sumbernya yaitu data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner serta data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan yang meliputi sejarah dan gambaran umum perusahaan.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya yang berjumlah 259 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cluster Random Sampling*. *Cluster Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan terhadap sampling unit (individu), dimana sampling unitnya berada dalam satu kelompok (*cluster*). Berdasarkan perhitungan, diperoleh sampel sebanyak 102 orang.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

4.1.1 Uji Kesesuaian Model (Goodness-of-fit Test)

Uji model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian kriteria Goodness of fit ditampilkan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Uji Kriteria Goodness of fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi
$\chi - Chi-Square$	Diharapkan kecil ($\alpha = 0,05\%$ pada df 107 = 132,144)	120,352	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0,178	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,125	Baik
GFI	≥ 0.90	0,885	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,836	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,979	Baik
CFI	≥ 0.90	0,983	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,035	Baik

Sumber : Data diolah Amos 22

Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari tujuh kriteria yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu model sudah terpenuhi, dengan demikian dapat dikatakan model dapat diterima yang artinya ada kesesuaian antara model dengan data.

4.1.2 Uji Kausalitas (Uji Hipotesis)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti yaitu hasil perhitungan hipotesis antar variabel dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

Variabel	Estimate	Standard	Critical	Probabilitas	Standardize	Keterangan
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------------	--------------------	-------------------

		<i>Error</i>	<i>Ratio</i>		<i>Estimate</i>	
X → Y ¹	0,058	0,074	3,781	0,035	0,092	Sig
X → Y ²	-0,003	0,121	1,737	0,048	0,003	Sig
Y ² → Y ¹	0,153	0,210	2,727	0,037	0,091	Sig

Sumber : Data diolah AMOS 22

Setelah uji asumsi terpenuhi dan kriteria SEM telah di uji maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis dalam SEM. Dari tabel pengujian di atas, hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

Standardized regression weight antara kompensasi dengan motivasi adalah 0,092 dengan nilai C.R. = 3,781 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,035 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05), dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini menerima hipotesis pertama pada penelitian ini yang artinya kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

b. Hipotesis 2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

Standardized regression weight antara kompensasi dengan kinerja karyawan adalah 0,003 dengan nilai C.R. = 1,737 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,048 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05), dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini menerima hipotesis kedua pada penelitian ini yang artinya kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

c. Hipotesis 3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya

Standardized regression weight antara motivasi dengan kinerja karyawan adalah 0,091 dengan nilai C.R. = 2,727 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,037 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05), dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini menerima hipotesis ketiga pada penelitian ini yang artinya motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya.

4.1.3 Analisis Peranan Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Perhitungan pengaruh variabel penelitian antara lain pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total seperti yang disajikan pada Tabel 4.3 sebagai berikut :

Pengaruh Langsung			
Variabel	X	Y¹	Y²
Y¹	0,392	0,000	0,000
Y²	0,233	0,291	0,000
Pengaruh Tidak Langsung			
Variabel	X	Y¹	Y²
Y¹	0,211	0,000	0,000
Y²	0,308	0,000	0,000
Pengaruh Total			
Variabel	X	Y¹	Y²
Y¹	0,603	0,000	0,000
Y²	0,541	0,291	0,000

Sumber : Data diolah AMOS 22

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibanding pengaruh tidak langsungnya (melalui motivasi). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang lebih besar dibandingkan peranan

kompensasi dalam menciptakan kinerja karyawan. Hasil perhitungan koefisien jalur memberikan sebuah gambaran yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya, yaitu kompensasi melalui motivasi. Hal ini setidaknya memberikan penjelasan untuk perusahaan bahwa kompensasi melalui motivasi merupakan prioritas utama bagi mereka dalam memperoleh kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya yang baik.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya

Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dalam penelitian ini diamati sebagai operasional pengukuran dari variabel laten melalui tiga indikator kompensasi pada upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kantor serta empat indikator motivasi yaitu bekerja sesuai standar, senang dalam bekerja, merasa berharga dan bekerja keras. Hasil analisis dan pengujian hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi serta menunjukkan bahwa jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai maka motivasi seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dan Prasetyo¹⁹ yang menyatakan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh pada motivasi, jika kompensasi diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan maka motivasi akan menurun, namun perusahaan harus

¹⁹ Sembiring, Jericho Haganta., Prasetyo, Arif Partono. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Biznet Networks (*Jurnal Mitra Manajemen*, vol 2 No 4: e-ISSN 2599-087X , 2018)

memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan.

4.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini diamati sebagai operasional pengukuran dari variabel laten melalui empat indikator yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kantor. Hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta menunjukkan bahwa jika kompensasi yang diberikan sesuai maka semakin baik pula kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cahyaningrum dan Budiatmo²⁰ yang menemukan hasil bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh karyawan karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras karyawan, maka karyawan akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat.

4.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini diamati sebagai operasional pengukuran dari variabel laten melalui empat indikator

²⁰ Cahyaningrum, Ika Nur., Budiatmo, Agung. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi PT Sampurna Kuningan Juwana, di Kabupaten Pati). (*Jurnal Administrasi Bisnis*, vol 8, no.3, pp 97-105, Jul. 2019)

motivasi pada bekerja sesuai standar, senang dalam bekerja, merasa berharga dan bekerja keras serta lima indikator kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Berdasarkan penelitian dan pengujian hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta menunjukkan bahwa jika motivasi seorang karyawan dalam bekerja di perusahaan itu tinggi maka kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Oktavianti²¹ yang menyatakan hasil penelitian bahwa motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang timbul dalam diri karyawan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan tergantung dari masing-masing individu itu sendiri.

4.4 Peranan Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya melalui motivasi, yang dibuktikan dengan nilai perhitungan pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibanding pengaruh tidak langsungnya (melalui motivasi). Apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.²² Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan

²¹ Oktavianti, Nopi. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia (*Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 3, No.2, Januari 2020)

²² Ibid Hlm. 6

motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya pencapaian hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya, ternyata perusahaan telah memberikan motivasi pada karyawan, namun pemberian motivasi masih dianggap kurang baik sehingga terdapat beberapa kinerja karyawan yang kurang baik. Upaya mengatasi hal ini, maka sebaiknya perusahaan memberikan motivasi yang lebih baik dan merata kepada karyawan seperti pemberian pujian, penghargaan, peluang kenaikan pangkat dan aktualisasi diri kepada karyawan sehingga karyawan akan lebih termotivasi. Melalui pemberian motivasi yang baik maka karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja dan meningkatkan kinerjanya masing-masing.

5. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Surabaya melalui motivasi.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini pada sampel penelitian yang hanya diambil berdasarkan proporsi karyawan organik (tetap) yang berarti tidak semua

karyawan menjadi sampel pada penelitian ini, sehingga hasil penelitian belum bisa memberikan generalisasi yang kuat.

Referensi

- Arep dan Tanjung 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Cahyaningrum, Ika Nur., Budiatmo, Agung. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi PT Sampurna Kuningan Juwana, di Kabupaten Pati). (*Jurnal Administrasi Bisnis*, vol 8, no.3, pp 97-105, Jul. 2019)
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Aa. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Martoyo, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Moeheriono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Oktavianti, Nopi. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia (*Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 3, No.2, Januari 2020)

- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Ruky, Achmad S. 2016. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sembiring, Jericho Haganta., Arif Partono Prasetyo. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Biznet Networks (*Jurnal Mitra Manajemen*, Vol 2 No 4: e-ISSN 2599-087X , 2018)
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.