

**PERAN MEDIASI MOTIVASI PADA HUBUNGAN SISTEM REWARD
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PERUSAHAAN FINANCE DI KOTA TABANAN)**

**Ni Putu Adi Muliani¹
Gde Adnyana Sudibia²
Desak Ketut Sintaasih³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: putridewata@ymail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui peran mediasi motivasi pada hubungan sistem *reward* dengan kinerja karyawan (studi pada tiga perusahaan *Finance* di Kota Tabanan. Penelitian ini dilakukan di *Federal International Finance* (FIF), *Adira Finance* (Adira) dan *Summit Oto Finance* (OTO) Cabang Tabanan yang bergerak dibidang pembiayaan yaitu *leasing*, *factoring*, *consumer financing* dengan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM). Melalui metode *slovin* sampel sebanyak 65 responden. Hasil analisis menyimpulkan sistem *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sistem *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan *Finance* di Kota Tabanan. Untuk meningkatkan motivasi, hendaknya sistem *reward* sebagai umpan balik atas hasil kinerja harus ditingkatkan, memberikan pekerjaan yang menantang untuk dikerjakan sehingga karyawan selalu berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal. Meningkatkan kinerja, sama halnya dengan meningkatkan kompetensi pribadi yang dapat dilakukan melalui kepatuhan terhadap peraturan serta prosedur yang berlaku untuk kemajuan perusahaan.

Kata kunci : *sistem reward, motivasi dan kinerja*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the mediating role of motivation in relation to the performance of the employee reward system (study at three companies *Finance* in Tabanan City. This research was conducted in the *Federal International Finance* (FIF), *Adira Finance* (Adira) and *Summit Oto Finance* (OTO) Tabanan Branch is engaged in financing *leasing*, *factoring*, *consumer financing* with technical analysis *structural equation modeling* (SEM). Through the method with sample *slovin* of 65 respondents. The results of the analysis concludes reward systems significant positive effect on employee performance. Reward systems significant positive effect on employee motivation. Work motivation significant positive effect on the performance of the company's employees in finance Tabanan City. To increase motivation, reward systems should be as feedback on performance results must be improved, providing a challenging job to be done so that employees always try to give maximum work. Improve performance, as well as increase the personal competence that can be done through compliance with rules and procedures applicable to the company's progress.

Keywords: *system of reward, motivation and performance*

PENDAHULUAN

Kegiatan bisnis saat ini dituntut untuk lebih waspada terhadap perekonomian global, setiap perusahaan akan menetapkan standar-standar kerja tertentu demi kelangsungan usaha bisnisnya. Penetapan standar kerja tiap perusahaan akan berbeda satu sama lain, ada perusahaan yang menetapkan bahwa pemenuhan standar kerja dalam perusahaannya berarti terpenuhinya jumlah produksi pada tingkat tertentu atau perusahaan yang menetapkan standar kerja dengan terpenuhinya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian produktivitas kerja oleh karena itu tenaga kerja perlu dipicu kinerjanya, mengingat bahwa sumber daya manusia adalah yang mengatur atau mengelola sumber-sumber daya lainnya (Robbins, 2006). Berhasil tidaknya suatu proses pekerjaan lebih banyak tergantung pada unsur manusianya, tetapi bila manusianya tidak mampu untuk menangani secara efektif dan efisien, tujuan perusahaan tidak akan tercapai, yaitu mendapatkan laba agar perusahaan bisa tumbuh dan berkembang.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan *modern*, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pemberian *reward* yang layak dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses pemberian *reward* serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Hessel *et al.*, 2010).

Pemberian *reward* juga harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan karena untuk kebutuhan karyawan akan bekerja dengan penuh semangat dan juga memperhatikan peraturan-peraturan, kinerja karyawan akan meningkat ketika semua hak yang seharusnya mereka terima dapat mereka nikmati (Raja dan Jamil, 2013). Pendapat ini sejalan dengan penelitian Wekesa dan Nyaroo (2013) mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang positif antara variabel *reward* dengan kinerja dimana kedua variabel ini akan saling mempengaruhi satu sama lain. Pemberian *reward* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut, dengan cara menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memiliki inovasi kerja dan selalu mengutamakan pekerjaan (Bates dan Holton, 1995).

System *reward* adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Pinar, 2010). *Reward* juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun *non financial* yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh

perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya seperti pemberian gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi *non-financial* diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja karyawan (Jurnal SDM.blogspot, 2009).

Pinar (2011) menyatakan tidak hanya *reward* saja yang harus diperhatikan perusahaan, melainkan peran motivasi sebagai variabel intervensi mempunyai dampak terhadap aplikasi sistem *reward* diperusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem *reward* sebagai strategi untuk memotivasi karyawan dan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong karyawan itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan kerja tersebut.

Perusahaan pembiayaan adalah salah satu unit usaha jasa yang harus selalu menjamin kinerja karyawannya karena baik secara langsung ataupun tidak akan berdampak pada konsumen. Pengertian dari perusahaan pembiayaan diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tentang Perusahaan Pembiayaan, dalam pasal 1 huruf (b) dikatakan bahwa “Perusahaan Pembiayaan adalah badan usaha di luar Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan yang termasuk dalam bidang usaha Lembaga Pembiayaan”. Menurut PMK No 84 Tahun 2006, ada 4 ijin usaha Perusahaan Pembiayaan yaitu *Leasing*, *Factoring*, *Consumer Financing*, dan *Credit Card*.

Douglas (2006) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) dengan motivasi tinggi. Pinar (2011) mengatakan bahwa orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan. Bagi Gary Dessler pernyataan inilah yang dinamakannya hukum motivasi. Berdasarkan hukum motivasi kerja itu maka untuk memotivasi kerja seorang pegawai diperlukan dua syarat mutlak yaitu kemampuan kerja dan kemauan kerja. Zhou *et al.* (2011) memberikan pemahaman dalam penelitiannya hubungan antara motivasi dengan kinerja sangat dieksplorasi oleh interaksi sistem *reward* yang ditetapkan sesuai dengan standar kerja karyawan sehingga membangkitkan niat kerja, ketidak jenuhan karyawan dalam melaksanakan beban pekerjaan.

David *et al.* (2003) memberikan penegasan dalam penelitiannya imbalan atau *reward* sebagai motivasi intrinsik untuk memenuhi standar kinerja karyawan, mengingat perusahaan selalu menuntut kinerja yang maksimal dari karyawan. Sistem *reward* atau kompensasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, Chan *et al.* (2010) menyatakan bahwa *reward* akan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja seorang, *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Terpenuhinya sistem *reward* dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Menurut Anoki (2010) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Teori yang mendasari kajian penelitian ini adalah teori motivasi yang disebut dengan *Two factor theory* (teori dua faktor) dari (Herzberg's, 2007). *Herzberg two factor* teori telah banyak digunakan pada berbagai penelitian motivasi. Titik ekstra teori *two faktor Herzberg* mampu memberikan integrasi intrinsik dan ekstrinsik pada faktor motivasi individu yang ideal untuk menutupi teori motivasi lainnya. Faktor motivasi diperkenalkan oleh *Herzberg* telah menemukan dan membawa kebutuhan berbagai karyawan untuk motivasi antara lain : tanggung jawab, prestasi, pertumbuhan, promosi, pengakuan dan bekerja sendiri yang dikategorikan di bawah faktor motivasi Herzberg.

Persaingan yang sangat tinggi sekarang ini terjadi pada hampir semua perusahaan industri. Sejak tahun 1998 industri pembiayaan konsumen berkembang pesat, salah satunya adalah sektor pembiayaan sepeda motor. Mulai dari persaingan bunga antara perusahaan pembiayaan, perang hadiah, sampai rendahnya uang muka yang harus dibayarkan oleh calon peminjam yang membuat persaingan dalam bisnis ini semakin seru. Peta persaingan industri pembiayaan sepeda motor saat ini di dominasi tiga besar yakni, *Federal International Finance* (FIF), *Adira Finance* (Adira) dan *Summit Oto Finance* (OTO). Meskipun demikian pemain baru yang masuk ternyata banyak sekali sehingga persaingannya benar-benar semakin tinggi. Apalagi beberapa Bank juga ikut menawarkan paket pembiayaan motor.

Federal International Finance (FIF), Adira Finance (Adira) dan Summit Oto Finance (OTO) Cabang Tabanan yang usaha intinya bergerak dalam bidang jasa pembiayaan kendaraan kepada masyarakat bersaing ketat dengan perusahaan pendatang baru yang sejenis seperti : *Wom dan Mandiri finance* yang berada pada Kabupaten Tabanan, dimana *Mandiri finance* yang dikembangkan oleh Bank Mandiri selaku pemain lama dalam Dunia perbankan ikut bersaing di Dunia pembiayaan kendaraan. Sehingga perusahaan-perusahaan tersebut bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar dengan menyalurkan kredit pembiayaan bermotor perusahaan bisa meraih pendapatan bunga (*interest income*). Sebagai usaha yang bergerak dalam pengembangan industri jasa keuangan, khususnya sektor industri pembiayaan guna menunjang pertumbuhan ekonomi nasional, *Federal International Finance (FIF), Adira Finance (Adira) dan Summit Oto Finance (OTO)* memfokuskan kegiatan usahanya pada jasa pembiayaan di sektor konsumen atau pembiayaan kendaraan sepeda motor.

Melalui hasil observasi dan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan yang dilakukan di *Federal International Finance (FIF), Adira Finance (Adira) dan Summit Oto Finance (OTO) Cabang Tabanan* masalah kinerja yang terjadi pada perusahaan seperti kebosanan kerja yang dimiliki oleh para karyawan, hilangnya minat terhadap pekerjaan, menurunnya semangat kerja, adanya ketidakpuasaan dalam bekerja dan keinginan untuk mencapai tujuan berkurang yang disebabkan oleh kurangnya motivasi dari pimpinan serta tidak adanya kelaknyakan antara pemberian *reward*, jaminan kerja dan tunjangan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Berdasarkan hal tersebut, ada

baiknya jika masalah ini menjadi perhatian yang langsung berkaitan dengan masalah kinerja karyawan, mengingat pada dasarnya setiap perusahaan besar maupun kecil pasti menuntut adanya kualitas kerja yang bisa diandalkan agar produktivitas dan efektifitas kerja tinggi bisa dicapai.

Melalui pemaparan masalah yang harus dipahami, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah 1) Bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan?, 2) Bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap motivasi kerja?, 3) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?

Tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai 1) Menyeleksi dan menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan. 2) Menyeleksi dan menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap motivasi kerja. 3) Menyeleksi dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mahmudi (2005), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Faktor personal atau individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sistem Penilaian Kinerja

Sedarmayanti, dkk. (2007) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Sistem penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi *feedback* kepada pegawai atau karyawan dan bagian personalia (Rivai, 2008).

Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2003:127) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Marihot Tua E. H. (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1) Teori Dua Faktor *Herzberg*

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh *Herzberg*. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. *Herzberg* tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a) *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar

pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b) *Satisfier Factor*

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2007) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh.

- 1) Kebutuhan yang tidak sama pada setiap karyawan, dan berubah sepanjang waktu.
- 2) *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi.
- 3) Aspek yang terdapat dalam diri pribadi karyawan itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan.
- 4) Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang.

Pengertian Reward

Kebijaksanaan reward merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Reward adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan

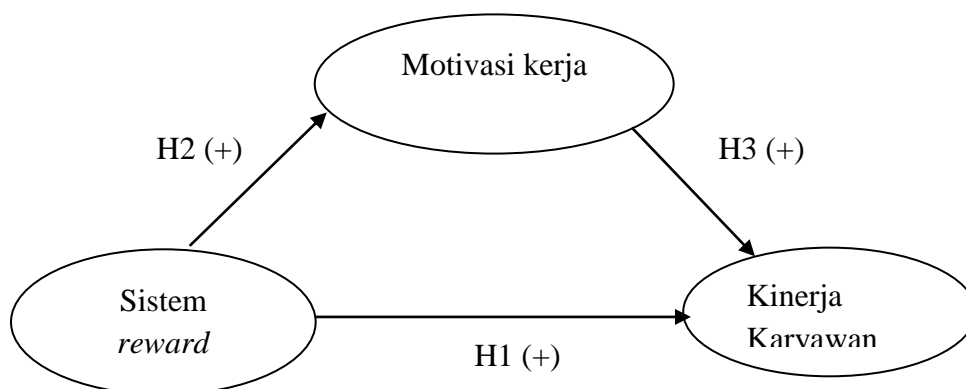
oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. (Luthans, 2006). Reward adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka (Handoko, 2001).

Jenis-jenis *Reward*

Reward merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2006). Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui reward. *Reward (compensation)* meliputi imbalan *financial* dan jasa terwujud serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dan hubungan kepegawaian (Simamora, 2006). Reward non finansial (*non financial compensation*) terdiri dan kepuasan yang diperoleh seseorang dan pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe *reward* non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kerangka Berpikir dan Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan landasan teoritis. maka dikemukakan kerangka pikir yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

1) Hubungan Antara Sistem *Reward* dengan Kinerja Karyawan

Reward merupakan sumber pendapatan yang diandalkan oleh karyawan tersebut dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sedangkan kinerja adalah kemampuan karyawan menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan dalam skala waktu tertentu, hubungan kedua variabel ini saling terkait dan memiliki nilai positif signifikan, (Njoroge dan Nyabuto, 2014). Pendapat ini sejalan dengan penelitian Sopiah (2003) bahwa reward memiliki nilai positif dan signifikan dengan variabel kinerja, jika reward yang diterima karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan cenderung meningkat, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2) Hubungan Antara Sistem *Reward* dengan Motivasi Kerja

Anoki (2010) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian *reward* adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Pinar (2010) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa *reward* yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₂ : Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

3) Hubungan Antara Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai (Anoki, 2010). Menurut Pinar (2010) setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₃ : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Rancangan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, menurut Sugiyono (2008:86) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih, dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu sistem reward, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk - Cab Tabanan yang beralamat di Jalan Gajah Mada Ruko Bayu Semana Br Sakenan Belodan, Kediri Tabanan, Bali, Indonesia. Alasan melakukan penelitian di tempat ini adalah karena perusahaan ini menarik untuk diteliti terutama tentang masalah personalianya. Sedangkan objek penelitiannya adalah sistem *reward*, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Identifikasi variabel

Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang di ajukan, secara garis besar variabel – variabel dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen adalah sistem *reward* (X).
- 2) Variabel endogen adalah motivasi kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Metode Penentuan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penarikan *Sampel Probability Proposional* dimana dalam metode ini digunakan kriteria yang jelas yang akan digunakan sebagai dasar penentuan strata (kelas/kelompok/lapisan) dengan rincian jumlah sampel sebanyak 65 responden.

Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan deskripsi variabel penelitian berdasarkan setiap jawaban kuisisioner, sehingga dapat diketahui persepsi responden terhadap masing–masing variabel penelitian.

Analisis Inferensial

Penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *partial least square (PLS)*. Model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. *PLS model structural* hubungan antar variabel laten disebut dengan *linier model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut *outer model*, sisi lain di dalam SEM tidak dibedakan dengan tegas antara keduanya, namun, terdapat istilah *overall model* untuk model keseluruhan, yaitu gabungan antara model

structural hubungan antar-variabel laten dan model pengukuran dengan CFA (*confirmatory factor analysis*).

Analisis Inferensial

Penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *partial least square (PLS)*. Model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, reflektif, atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian masing-masing hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₁: Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂ : Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H₃ : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengujian Mediasi

H₄ : Motivasi Kerja Memediasi Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan umur, menunjukkan responden memiliki umur terendah adalah 46-55 tahun dengan persentase sebesar 18,5 persen dan persentase tertinggi dengan umur responden 25-35 tahun dengan persentase sebesar 44,6 persen. Hal ini mengandung arti pada rentang usia ini termasuk rentak usia yang produktif.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui responden laki-laki berjumlah 51 orang dengan persentase sebesar 78,5 persen dan perempuan berjumlah 14 orang dengan persentase sebesar 21,5 persen. Secara keseluruhan karyawan laki-laki lebih banyak dikarenakan operasional perusahaan lebih membutuhkan tenaga pemasar.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja minimum adalah > 20 tahun dengan jumlah responden sebanyak 5 orang, persentase sebesar 7,7 persen dan masa kerja maksimal adalah >5-10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 32 orang, persentase sebesar 49,2 persen. Rata-rata masa kerja responden adalah >5-10 tahun.

Karakteristik status kepegawaian pada jabatan collateral staff-Tab dengan jumlah minimum yaitu 5 orang dengan persentase sebesar 7,7 persen. karyawan pada jabatan credit admin staff-Tab dengan jumlah maksimum yaitu 22 orang dengan persentase sebesar 33,8 persen. Hal ini dikarekan sebagian besar karyawan memiliki jabatan credit admin staff-Tab mengingat perusahaan bergerak dibidang *finance* atau pembiayaan.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terendah responden adalah SLTA dengan 9 orang yang memiliki persentase sebesar 13,8 persen dan tingkat pendidikan tertinggi adalah Sarjana Strata 1 dengan 20 orang yang memiliki persentase sebesar 30,8 persen Ini menyatakan bahwa perusahaan *finance* atau pembiayaan benar-benar membutuhkan tenaga kerja yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya, khususnya dibidang marketing.

Analisis Data

Evaluasi *outer model* atau *measurement model*

Terdapat tiga kriteria didalam penggunaan teknik analisis data dengan *Smart PLS* untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Ghozali, 2008:112).

Convergent Validity

Penggunaan teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS*. *Outer model* dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya *loading factor* untuk masing- masing konstruk). Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa indikator kelayakan gaji, tunjangan, insentif dan jaminan sosial memiliki nilai *outer loadings* lebih dari 0,5. Jaminan sosial merupakan ukuran terkuat dari variabel sistem *reward* karena memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,850). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel sistem *reward*.

Variabel motivasi membuktikan bahwa indikator prestasi, afiliasi dan kekuasaan memiliki *outer loadings* di atas 0.50. Indikator afiliasi terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,803). Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel motivasi.

Variabel kinerja membuktikan bahwa indikator kemampuan, inisiatif, kedisiplinan, sistem prosedur dan kontekstual memiliki *outer loadings* di atas 0.50. Indikator sistem prosedur yang dipatuhi karyawan memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,897). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kelima indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kinerja.

Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator (faktor) dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Hasil ketiga variabel memiliki nilai AVE di atas 0.50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

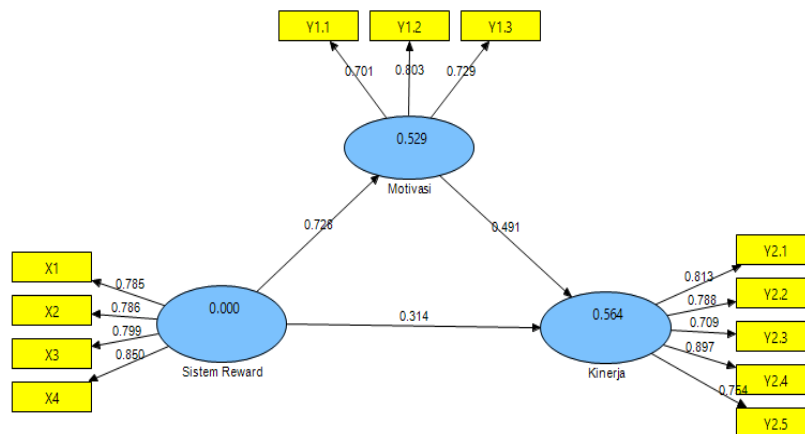
Hasil menunjukkan nilai *composite reliability* dari semua konstruk yaitu di atas 0.60 maka sudah memenuhi kriteria reliabel. Berdasarkan dari hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent*, *discriminant validity*, *composite reliability*.

Pengujian model struktural (*inner model*)

Inner model menggambarkan hubungan antar inabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Nilai *R-square* variabel kinerja sebesar 0,564 pada Tabel 5.9 dapat diinterpretasikan bahwa 56,4 persen variabilitas konstruk kinerja dijelaskan oleh variabel motivasi dan sistem *reward*, sedangkan 43,6 persen variabel kinerja dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga dengan variabel motivasi 52,9 persen variabilitasnya dijelaskan oleh kinerja dan sistem *reward* sedangkan 47,1 persen variabel motivasi dijelaskan oleh variabel diluar model.

Selain dengan menggunakan *R-square*. *goodness of fit model* juga diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, Besaran Q^2 memiliki nilai 79 persen menghubungkan variabel kinerja yang

dijelaskan oleh variabel motivasi dan sistem *reward*, sedangkan sisanya 21 persen dijelaskan oleh variabel yang tidak masuk ke dalam model.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

Sumber : Lampiran 6

Model struktural tersebut disebut model refleksif dimana *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk *elips* dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator.

Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,491 dengan nilai t-statistik sebesar 4,698. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan pada beberapa perusahaan *Finance* di Kota Tabanan. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin baik. Hal ini berarti Hipotesis 1 yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dinyatakan terbukti.

2) Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,314 dengan nilai t-statistik sebesar 10,862. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel sistem *reward* dengan kinerja karyawan pada beberapa perusahaan *Finance* di Kota Tabanan. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa sistem *reward* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin baik penerapan sistem *reward*, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini berarti Hipotesis 2 yang menyatakan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dinyatakan terbukti.

3) Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel sistem *reward* terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,728 dengan nilai t-statistik sebesar 13,287. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.96 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel sistem *reward* terhadap motivasi kerja karyawan pada beberapa perusahaan *Finance* di Kota Tabanan. Koefisien jalurnya

menunjukkan bahwa sistem *reward* memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja, artinya bahwa semakin baik penerapan sistem *reward*, maka motivasi kerja karyawan akan semakin membaik. Hal ini berarti Hipotesis 3 yang menyatakan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dinyatakan terbukti.

4) Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil memperlihatkan VAF yang diperoleh pada hubungan tidak langsung variabel sistem *reward* terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,357 (35,7%). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berperan sebagai pemediasi parsial terhadap hubungan positif variabel sistem *reward* terhadap kinerja.

Penambahan variabel motivasi kerja sebagai variabel pemediasi memberikan hasil bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (koefisien jalur = 0,728) dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur = 0,491). Pengaruh langsung sistem *reward* terhadap kinerja karyawan tetap signifikan (koefisien jalur = 0,728). Nilai koefisien jalur antara variabel sistem *reward* dengan variabel kinerja karyawan naik dari 0,491 menjadi 0,314. Hasil ini memberikan temuan bahwa peran motivasi kerja memberikan efek positif atau memperkuat pengaruh sistem *reward* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis 4 yang menyatakan peran motivasi memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan dinyatakan terbukti.

Implikasi Penelitian

Implikasi teoritis dan implikasi praktis dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1) Implikasi teoritis

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan, penerapan sistem *reward* harus memenuhi keseluruhan indikator dari sistem yang digunakan. Kinerja dapat meningkat jika motivasi kerja meningkat terkait dengan sistem *reward*. Kinerja yang meningkat akan memberikan konsentrasi dan kualitas kerja yang maksimal diberikan oleh karyawan terhadap para konsumen.

2) Implikasi praktis

Berdasarkan data responden yang merupakan karyawan perusahaan *Finance* di Kota Tabanan maka didapatkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh tanggungan kesehatan yang layak, karyawan menyukai pekerjaan yang menantang untuk dikerjakan yang secara keseluruhan berperan dalam sistem *reward* dan motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Melihat dan memahami hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan yaitu: Sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan sistem *reward* dan dijalankan sesuai dengan indikator dan prosedur yang berlaku untuk meningkatkan kinerja karyawan, Sistem *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin berjalannya sistem *reward* dengan memenuhi seluruh indikator dan

prosedur yang berlaku maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat, Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Semakin para karyawan merasa memiliki motivasi sesuai dengan yang seharusnya mereka terima, semakin mampu meningkatkan kinerjanya, Motivasi kerja berperan memediasi pengaruh positif sistem *reward* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi merupakan salah satu variabel yang secara konsisten berperan positif pada hubungan *reward* yang mampu meningkatkan kinerja Karyawan. Dan adapun saran yang dapat penulis dapat dari penelitian ini yaitu: Untuk meningkatkan kinerja karyawan hendaknya sistem *reward* yang digunakan benar-benar dijalankan dengan memenuhi seluruh indikator dan prosedur yang berlaku. Indikator disini yang dimaksud adalah karyawan dipastikan menerima tanggungan kesehatan yang layak dan karyawan diajarkan untuk menyukai pekerjaan yang akan dikerjakan, Untuk meningkatkan motivasi karyawan hendaknya sistem *reward* sebagai umpan balik atas hasil kinerja harus ditingkatkan, yang dinilai dari kemauan karyawan untuk bekerja dengan memberikan pekerjaan yang menantang untuk dikerjakan sehingga selalu berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal demi kemajuan perusahaan, Untuk meningkatkan kinerja, para karyawan hendaknya meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan dan meningkatkan kompetensi pribadi untuk perkembangan karir. Meningkatkan kepercayaan dan kompetensi pribadi dapat dilakukan dengan dijalkannya kepatuhan terhadap peraturan yang diterapkan perusahaan dan prosedur yang berlaku untuk kemajuan perusahaan.

REFERENSI

- Anoki Herdian Dito, 2010. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Bates R.A. and Holton,E.F.2000. Computerized Performance monitoring:A review of Human Resource Issues”,*Human Resource Management Review*.Winter pp267-88.
- Chan Yuen Fook, Linton Brinten, Gurnam Kaur Sidhu, Foo Say Fooi, 2011. Relationships between Psychological Empowerment with Work Motivation and Withdrawal Intention among Secondary School Principals in Malaysia. *Journal Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15: h: 2907–2911
- David Pierce, W., Judy Cameron, Katherine M.Banko and Sylvia So. 2003. *Positive Effects of Rewards and Performance Standards on Intrinsic Motivation. Journal of The Psychological Record*, 53: pp. 561-579
- Douglas B. Currivan. 2006 The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover”, *University of Massachussets, Boston, MA, USA*.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta
- Hasibuan SP. Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF Press.
- Hessel Oosterbeek, Mirjam van Praag, Auke Ijsselstein, 2010. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *Journal European Economic Review* 54: h: 442–454
- Jamil, Bilal and Raja, Naintara Sarfaraz. 2013. Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance, *Institute of Interdisciplinary Business Research*. Vol 3, No 8 : pp: 121-132
- Luthans, F. 2006. *Organization Behavior*. Eighth Edition. New York: The McGraw-Hall CoTNC.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2006, *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Njoroge, Philomena Mukami and Nyabuto, Ann Nduku.2014. Discipline as a Factor in Academic Performance in Kenya. *Journal of Educational and Social Research*. Vol. 4 No.1, pp 2239-2240
- Pinar Gungor, 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Journal Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: pp: 1510–1520
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dan Teori dan Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins P. Stephen, 2003, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Robbins, Stephans. 2006, *Organization Behaviour, Seventh Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632*.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sopiah 2011. The effect of compensation toward job satisfaction And job performance of outsourcing employees Of syariah banks in malang indonesai. *International journal of learning & development*. 3(2): pp. 2164-4063
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wekesa, Jane Nelima, Silas Nyaroo.M.A . 2013. Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 6, June 2013 1 ISSN 2250-3153
- Zhou, Yu, Zhang, Yingying, Montoro-Sanchez, Angeles, 2011. *Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior*. *International Journal of Manpower*. 32(1): pp.81-98