

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA**

**(STUDI PADA KARYAWAN PT. SINAR SOSRO KANTOR PENJUALAN  
YOGYAKARTA)**

***INFLUENCE OF MOTIVATION AND COMPENSATION OF JUSTICE ON THE  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. SINAR SOSRO OFFICE YOGYAKARTA***

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas  
Muhammadiyah Yogyakarta



Oleh :

**NUR FAJRI**

**20130410308**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2017**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya,

Nama : Nur Fajri

Nomor Mahasiswa : 20130410308

Prodi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul “ PENGARUH MOTIVASI DAN KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SINAR SOSRO KANTOR PENJUALAN YOGYAKARTA ”. Tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi ini atau perguruan tinggi lain kecuali bagian – bagian tertentu saya ambil sebagai acuan dengan mengikuti tata cara dan etika penulisan karya tulis ilmiah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila ternyata dalam skripsi ini diketahui terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain maka saya bersedia karya tersebut dibatalkan.

Yogyakarta, 27 Maret 2017

Materai, 6.000

Nur Fajri

## **MOTTO**

“KESUKSESAN HANYA DAPAT DIRAIH DENGAN SEGALA UPAYA DAN USAHA YANG DISERTAI DENGAN DOA , KARENA SESUNGGUHNYA NASIB SESEORANG MANUSIA TIDAK AKAN BERUBAH DENGAN SENDIRINYA TANPA BERUSAHA”.

“HIDUP ADALAH PILIHAN, APAPUN YANG MEMBUATMU SEDIH TINGGALKAN DAN APAPUN YANG MEMBUATMU SENANG PERTAHANKAN”.

“BARANG SIAPA YANG KELUAR DARI RUMAHNYA UNTUK Mencari ILMU MAKA IA BERADA DIJALAN ALLAH SAMPAI IA KEMBALI (PULANG) ”. (HR. TIRMIDZI)

“WAKTU ITU BAGAIKAN PEDANG, JIKA KAMU TIDAK MEMANFAATKANNYA DENGAN BAIK, MAKA IA AKAN MEMOTONGMU (MENGGIILASMU)” (H.R. MUSLIM)

## PERSEMBAHAN

Sujud serta syukur kepada Allah SWT atas karunia dan kemudahan yang telah Engkau berikan. Dengan ungkapan rasa yang sangat bahagia, ku persembahkan skripsi ini kepada :

- Yang pertama kepada kedua orang tuaku, saya ucapkan banyak terima kasih atas segala yang telah diberikan selama ini terkhusus dalam hal kesabaran dalam membimbing, persembahan ini mungkin hanya sebagian kecil yang bisa saya berikan. Terima kasih selalu mendoakan dan selalu memberikan yang terbaik.
- Yang kedua untuk adikku Rachmat Febiansyah yang selalu mendoakan agar cepat selesai dalam penyusunan skripsinya.
- Yang ketiga kepada istriku Farida Qurrota A'yun yang selalu sabar dalam memotivasiku dan selalu mendoakan dalam setiap langkahku.
- Yang keempat kepada seluruh teman-temanku yang telah menemaniku dalam penyusunan skripsi serta mendoakan yang terbaik.

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta dengan menyebarkan kuisioner sebanyak 55 responden. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan pertama kebutuhan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kedua kebutuhan berkuasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketiga kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keempat keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci : motivasi, keadilan kompensasi dan kinerja.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the factors that influence motivation and fairness of compensation to performance. The sample in this study were all employees of the PT. SINAR SOSRO office Yogyakarta by distributing questionnaires by 55 respondents. The analytical method used is multiple regression analysis.*

*The results showed first achievement needs positive and significant impact on performance. Both need to power no significant effect on performance. The third requirement is affiliated no significant effect on performance. Fourth equity compensation positive and significant impact on performance.*

*Keywords : motivation, equity compensation and performance.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan seluruh rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkah limpahan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya, Serta yang telah memberikan kemudahan dalam penulisan untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tidak ketinggal pula salam serta shalawat semoga selalu tercurah pada baginda Rasulullah Muhammad SAW.

Penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta”** ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penyelesaian penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan berbagai dukungan dari segala pihak, maka dari itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Gunawan Budiyanto M.P, Ir., Dr. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Nano Prawoto SE, M.Si., Dr. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Ibu Retno Widowati PA, M.Si, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. Ibu Tri Maryati, SE., MM dengan penuh kesabaran telah membimbing dan memberikan masukan selama proses penyelesaian skripsi ini.

5. Semua pihak yang telah memberikan motivasi, dukungan, bantuan, kemudahan dan semangat dalam proses penyelesaian tugas akhir (skripsi) ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semua bantuan yang diberikan kepada penulis semoga mendapat karunia dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik serta saran dan pengembangan penelitian selanjutnya sangat di perlukan untuk kedalaman karya tulis dengan topik ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Maret 2017

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman Depan.....	i
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
PERNYATAAN.....	iv
Motto.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
INTISARI.....	vii
ABSTRACK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
A.Latar Belakang Masalah .....	1
B.Rumusan Masalah.....	4
C.Tujuan Penelitian5	
D.Manfaat Penelitian.....	5
BAB II.....	6
TINJAUAN PUSTAKA .....	6
A.Landasan Teori .....	6
1. Kinerja.....	6
2. Motivasi.....	9
3. Keadilan Kompensasi.....	15
B.Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis .....	22
C.Model Penelitian .....	26
BAB III .....	27
METODE PENELITIAN.....	27
A.Pendekatan Penelitian.....	27
B.Objek dan Subjek Penelitian.....	27
C.Populasi dan Sampel.....	27

D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	27
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	28
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	29
G. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	30
Analisis Regresi Linier Berganda .....	30
Uji Hipotesis .....	31
H. Uji Asumsi Klasik .....	33
1. Uji Normalitas .....	33
2. Uji Multikolinearitas .....	34
3. Uji Heteroskedastisitas .....	35
BAB IV .....	37
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	37
GAMBARAN UMUM OBJEK DAN SUBJEK PENELITIAN .....	37
PENGUJIAN VARIABEL PENELITIAN .....	46
Uji Validitas .....	46
Uji Reliabilitas .....	50
Uji Normalitas .....	51
Uji Multikolinearitas .....	52
Uji Heteroskedastisitas .....	53
ANALISIS DATA .....	54
Analisis Deskriptif Jawaban Responden .....	54
Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis .....	60
PEMBAHASAN .....	63
BAB V .....	68
KESIMPULAN DAN SARAN .....	68
Kesimpulan .....	68
Keterbatasan Penelitian .....	68
Saran .....	69
DAFTAR PUSTAKA .....	71
LAMPIRAN	

## **DAFTAR TABEL**

Tingkat pengembalian kuisisioner .....	41
Jenis kelamin .....	42
Umur .....	42
Jabatan/ Posisi .....	43
Pendidikan Akhir .....	44
Hasil uji validitas .....	46
Hasil uji reliabilitas .....	50
Hasil uji normalitas .....	52
Hasil uji multikolinieritas.....	53
Deskriptif responden .....	55
Rangkuman hasil uji hipotesis .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Model penelitian .....	26
Struktur Organisasi .....	38
Hasil normalitas .....	51
Hasil heteroskedastisitas .....	54

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia akan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang diharapkan, karyawan disebut organisasi tidak hanya sebagai faktor produksi akan tetapi merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang paling diutamakan, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi ditentukan pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Untuk meraih tujuan yang telah ditentukan diperlukan suatu kerjasama, serta diperlukan Motivasi dan keadilan kompensasi yang baik, karena hal-hal tersebut dapat memberikan kinerja yang baik pada organisasi, tentu saja akan berdampak positif bagi organisasi tersebut. Kinerja karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena akan bermanfaat untuk mengetahui efektifitas kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut akan dapat tercapai dengan baik.

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sudarmanto (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas

selama periode tertentu. Hal ini karyawan diharuskan untuk memberikan waktu, tenaga, dan usahanya untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, misalnya keuntungan ekonomi, *fellowship*, dan juga status sosial.

Motivasi merupakan dorongan kepada seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga motivasi dapat menimbulkan semangat dalam bekerja. Memotivasi karyawan yaitu memberikan inspirasi, dorongan dan semangat kepada bawahannya, bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik, serta mereka dapat mencapai tujuan yang mereka inginkan. Motivasi setiap karyawan dalam bekerja berbeda-beda, namun motivasi individu apabila dapat dikembangkan maka akan dapat mendukung kinerja pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan untuk dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya, selalu berkeinginan untuk meningkatkan prestasi yang lebih tinggi. Motivasi untuk kekuasaan adalah refleksi keinginan seseorang untuk selalu berpengaruh terhadap orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk selalu berinteraksi dengan orang lain dapat mendukung dalam kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Ketiga motivasi tersebut dapat diwujudkan dengan baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu adanya kompensasi, ada dua bentuk kompensasi karyawan, yaitu bentuk langsung merupakan gaji dan upah, sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan (Mangkunegara, 2011). Secara konseptual, kompensasi adalah salah satu

praktik penting pengelolaan SDM yang berhubungan erat dengan kinerja (Tjahjono, 2009). Oleh karena itu kompensasi yang adil akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan, karena sesuai dengan apa yang telah dilakukannya, sehingga dapat menghasilkan *output* yang baik berupa peningkatan kinerja karyawan.

PT. SINAR SOSRO berdiri pada tahun 1974, merupakan perusahaan minuman teh siap minum dalam kemasan botol yang pertama di Indonesia dan di dunia. PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi minuman terkhusus untuk penjualan. Dalam jangka waktu tertentu, pemimpin dalam setiap unit akan selalu dilakukan pergantian jabatan. Di perusahaan ini terlihat adanya kecendrungan yang menunjukkan gejala dalam penurunan produktivitas kinerja karyawan. Hal ini disebabkan kurangnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya, karena karyawan terlalu terpacu dengan target penjualan yang harus dicapai setiap bulannya, sehingga dapat membuat kinerja karyawan menurun, dikarenakan karyawan merasa kurang diberikan perhatian maupun dorongan, serta yang diharapkan oleh karyawan agar mendapatkan keadilan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan dalam hal pengembangan karir karyawan, hal inilah yang menjadi latar belakang peneliti melakukan penelitian.

Penelitian terdahulu menurut Nurdin (2006) dan Waluyo (2007) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Anoki dalam Murty A.W

(2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Aspek motivasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan juga menjadi aspek penting, dimana dalam zaman globalisasi sekarang ini tentunya kebutuhan setiap karyawan akan semakin bertambah seiring perkembangan zaman. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti akan meneliti tentang pengaruh motivasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berprestasi (*need for achievement*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta?
2. Apakah motivasi berafiliasi (*need for affiliation*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta?
3. Apakah motivasi berkuasa (*need for power*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta?
4. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh motivasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja



karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi berprestasi (*need for achievement*) terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi berafiliasi (*need for affiliation*) terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi berkuasa (*need for power*) terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

#### **D. Manfaat**

1. Manfaat Teoritis : Menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai materi sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan motivasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja.
2. Manfaat Praktik : Memberikan saran dan masukan kepada perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas yang telah diberikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja adalah motivasi serta kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas, ketersediaan keterampilan karyawan tidaklah cukup dalam melaksanakan pekerjaan tanpa pemahaman sesuai dengan apa yang dikerjakan.

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini disebabkan karyawan dituntut untuk memberikan waktu, tenaga dan usahanya untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, misalnya keuntungan ekonomi, *fellowship* dan juga status sosial. Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau

aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan Moehariono (2012) dalam Ma'ruf (2014) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas–aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

**c. Indikator Kinerja**

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan indikator dari kinerja karyawan menurut Sudarmanto (2015) adalah sebagai berikut:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost Effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need For Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa pengawasan dari pimpinan.
6. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja adan anak buah.

## **2. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Robbins (2015) mengemukakan

motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan. Motivasi seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Memahami motivasi sangatlah penting, karena kinerja reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik, karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Pendapat tersebut didukung oleh Sutrisno (2009)

mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2002). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2002) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh :

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

### c. Indikator Motivasi

Teori McClelland dalam Robbins (2015), menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation*. Masing-masing kebutuhan tersebut dapat dijelaskan menurut sebagai berikut :

1. *Need for power* (Kebutuhan Kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi.

2. *Need for affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati



bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok, dan menginginkan kasih sayang serta pengakuan.

### 3. *Need for achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain :

- a) Suka mengambil resiko yang moderat.
- b) Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan oleh faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
- c) Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

## **a. Teori Motivasi**

### 1. Teori X dan Y

- a) Teori X berasumsi bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan.

- b) Teori Y berasumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

## 2. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan.

## 3. Teori ERG Alderfer

Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan:

- a) Kebutuhan eksistensi : berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
- b) Kebutuhan hubungan : menekankan pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi.
- c) Kebutuhan perkembangan : berhubungan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi.

## 4. Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow dalam Robins (2015) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

- a) Fisiologis : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
- b) Keamanan : antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
- c) Sosial : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d) Penghargaan : mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

### **3. Keadilan Kompensasi**

#### **a. Pengertian Keadilan Kompensasi**

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya (Retnaningsih, 2012). Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. Keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu : pembayaran

keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan perusahaan atau atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka.

#### **b. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) adalah semua balas jasa yang diterima oleh seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan. Dalam hubungannya dengan peningkatan produktivitas dan kreativitas para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif dan adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh pegawai. Menurut Suparyadi dalam mangkunegara (2011) kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi sangat penting karena merupakan dorongan karyawan.

Definisi berdasarkan Robbins (2008) teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil

kerja mereka dengan masukan-masukan hasil kerja orang lain, kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

Menurut Simamora dalam Dessler (2009), keadilan kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. Keadilan eksternal tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dibandingkan. Dua kondisi harus dipenuhi:
  - a) Pekerjaan yang sedang diperbandingkan haruslah sama atau hampir sama.
  - b) Organisasi yang disurvei harus serupa ukuran, misi, dan sektornya.
2. Keadilan internal tingkat gaji yang pantas/ patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi.

3. Keadilan Individu pekerja merasa bahwa dia diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan kerjanya. Ketika seorang pekerja menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor :

- a) Rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang.
- b) Perbandingan rasio ini dengan rasio pekerja lain yang dengannya terjadi kontak langsung.

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2011) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut

pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

### 3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memnungkinkan pagawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

### 4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

### 5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

#### 6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **d. Jenis – Jenis Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Suparyadi (2015) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu : Kompensasi langsung, yaitu kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam :

##### 1. Kompensasi finansial :

- a) Gaji, adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan.
- b) Upah, adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung yang diberikan kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.



- c) Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran tenaga, dan psikologis.
  - d) Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
2. Kompensasi non finansial : Kompensasi nonfinansial tidak langsung diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini yaitu berupa asuransi kesehatan.

**e. Indikator Keadilan Kompensasi**

1. Keadilan Distributif

Tjahjono (2011) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan.

2. Keadilan Prosedural

Tjahjono (2011) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan.

**B. Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis**

a. Pengaruh kebutuhan prestasi terhadap kinerja karyawan

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk meningkatkan penghargaan/prestasi diri seorang karyawan harus melatih bakat yang dimilikinya agar dapat meningkatkan penghargaan dengan pelaksanaan tugas kerja yang sesuai. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari orang lain, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh EK dan Mukuru (2013), menyatakan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Ma'rifah (2006), yang

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H1 : Kebutuhan prestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

b. Pengaruh kebutuhan afiliasi/persahabatan terhadap kinerja karyawan

Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Karyawan yang terbiasa menghabiskan waktunya untuk mempertahankan hubungan sosial dengan baik, serta bergabung dengan kelompok-kelompok, dan selalu memiliki hasrat untuk hubungan pribadi yang ramah, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh EK dan Mukuru (2013), menyatakan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Ma'rifah (2006), yang

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2 : Kebutuhan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

c. Pengaruh kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja karyawan

Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Seorang karyawan mencerminkan keinginan untuk dapat mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain, agar dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik sehingga mendorongnya untuk berprestasi. Maka karyawan akan bekerja dengan disiplin dan sesuai tujuan yang diharapkan organisasi. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh EK dan Mukuru (2013), menyatakan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian

tersebut juga didukung oleh Ma'rifah (2006), yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H3 : Kebutuhan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

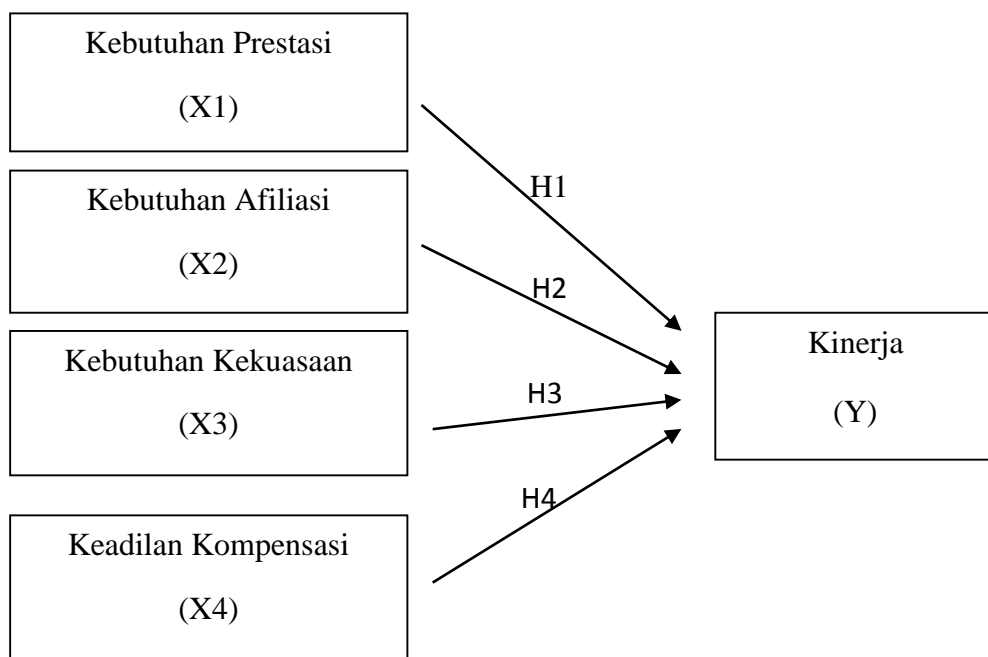
d. Pengaruh Keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Mangkunegara (2011) kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi sangat penting karena merupakan dorongan seorang karyawan, selain itu kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan suatu imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karena telah berkontribusi sesuai yang mereka berikan kepada perusahaan, kompensasi yang rendah akan menyebabkan kinerja seorang karyawan dapat menurun, karena seorang karyawan menginginkan balas jasa yang sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sehingga kompensasi yang adil dan layak, yang diberikan kepada karyawan akan memberikan dampak positif terhadap kinerja, yaitu meningkatnya kinerja karyawan. peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Anoki dalam Murty A.W (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh I Wayan Arta Artana (2012) kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Keadilan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.



**Gambar 2.1**

**Model Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Subyek/ Obyek Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta, dengan jumlah responden 55 orang. Obyek penelitian ini adalah PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

#### **B. Jenis Data**

Data yang di perlukan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan jenis data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan atau menggunakannya (Tjahjono, 2009).

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode survei dan melalui kuesioner yang di distribusikan langsung kepada seluruh karyawan di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

#### **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011) yaitu sejumlah 55 karyawan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta. Kuisisioner dipilih karena merupakan

suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2011) skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

#### E. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Motivasi (X1)	Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Teori McClelland dalam Robbins (2015), menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu <i>need for achievement</i> , <i>need for</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan prestasi</li> <li>2. Kebutuhan kekuasaan</li> <li>3. Kebutuhan afiliasi/persahabatan.</li> </ol> (Dwi Agung Hernanto, 2012)	Skala likert



*power*, dan *need for affiliation*

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Keadilan Kompensasi (X2)	Tjahjono (2009) Keadilan Kompensasi merupakan persepsi kesesuaian antara kompensasi dengan kinerja pegawai.	1. Keadilan Distributif (Tjahjono, 2009)	Skala likert
Kinerja (Y)	Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab (Mangkunegara, 2011)	Skala likert

## F. Uji Kualitas Instrumen Validitas dan Reliabilitas

### 1) Uji Validitas

Validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin kita ukur dan bukan mengukur yang lain. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji validitas untuk validitas konstruk (*construct validity*). Dikatakan valid jika signifikan ( $\alpha < 0,05$  atau  $< 5\%$  (Sugiyono, 2011). Indikator pertanyaan akan dinyatakan valid dari tampilan output IBM SPSS Statistic pada tabel *correlation* dengan melihat sig. (2-tailed). Pengujian validitas instrumen diolah menggunakan program software IBM SPSS *Statistic 21*.

## 2) Uji reliabilitas

Reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukur yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang relatif konsisten jika pengukuran tersebut diulangi. Pengukuran realibilitas didasarkan pada indeks numerik yang disebut koefisien. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji reliabilitas untuk reliabilitas konsistensi internal. Dikatakan reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,7$  (Ghozali, 2011). Indikator pertanyaan dikatakan reliable dengan melihat korelasi bivariate pada output *cronbach alpha* pada kolom *correlated item-total*. Pengujian reliabilitas instrumen diolah menggunakan program software IBM SPSS Statistic 21.

## G. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu : kebutuhan prestasi (X1), kebutuhan afiliasi/ persahabatan (X2), kebutuhan kekuasaan (X3), keadilan kompensasi (X4) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana :

Y = Variabel dependen (kinerja karyawan).

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = Koeffisien garis regresi.

X1 = Kebutuhan Prestasi

X2 = Kebutuhan Kekuasaan

X3 = Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan

X4 = Keadilan Kompensasi

e = *error*/ variabel pengganggu.

## 2. Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

H0 : Variabel bebas yaitu Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan dan Keadilan Kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Ha : Variabel bebas yaitu Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan dan Keadilan Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

1. Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### **3. Pengujian Regresi secara Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel (X), yaitu Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan dan Keadilan Kompensasi benar-benar berpengaruh terhadap variabel (Y) kinerja karyawan secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2011). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

$H_0$  : Variabel bebas Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan dan Keadilan Kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Ha : Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Kekuasaan, Kebutuhan Afiliasi/ Persahabatan dan Keadilan Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

#### 4. Analisis Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas.

#### H. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

##### 1. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2011). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2011) :

- a) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*Independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a) Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2011).
- b) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2011).
- c) Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan sikap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

*Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$  (Ghozali, 2011).

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terdapat homoskedastisitas atau tidak terjadi heterodastisitas (Imam Ghozali, 2011).

Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara lain prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di- studentized.

Dasar analisis :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian**

##### **1. Obyek Penelitian**

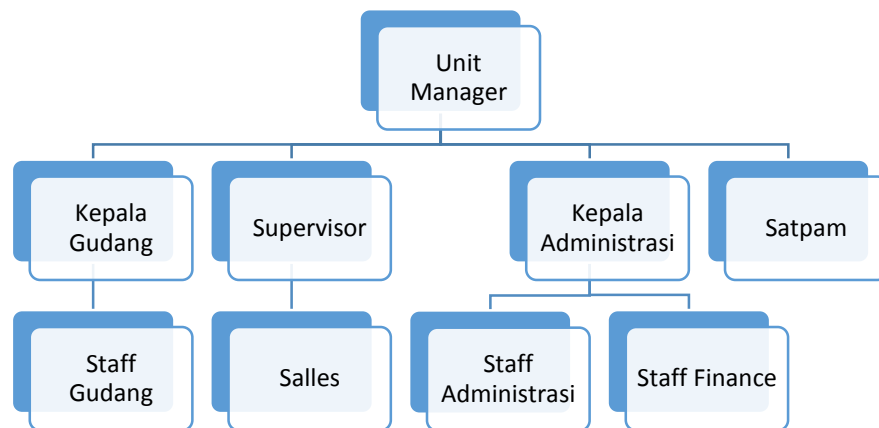
Objek dalam penelitian ini adalah PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta. PT. SINAR SOSRO berdiri pada tahun 1974, merupakan perusahaan minuman teh siap minum dalam kemasan botol yang pertama di Indonesia dan di dunia. PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi minuman terkhusus untuk penjualan, berlokasi di Jalan Jaddan Rt 03, Taman Tirto, Kaihan, Bantul. PT. SINAR SOSRO terus berinovasi dengan mengembangkan merek dan produk minuman.

PT. SINAR SOSRO memiliki produk-produk dengan berbagai kategori yaitu : Teh siap minum dengan merek Teh botol Sosro, Fruit Tea Sosro dan S-Tee, Minuman berkarbonasi/ soda dengan merek TEBS dan Creso, Jus dengan merek Country Choice dan Happy Jus, Air mineral dengan merek Prim-a. Untuk menghasilkan kualitas teh yang bermutu, bahan baku teh hanya diambil dari perkebunan milik sendiri yaitu dengan nama perusahaan PT. AGROPANGAN PUTRA MANDIRI, berlokasi di Cianjur yaitu di Gunung Manik, Gunung Rosa, dan Gunung Cempaka, Tasikmalaya yaitu Gunung Satria dan Sambawa, Pangalengan yaitu di Cukul, dan Garut yaitu di Neglasari.

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

Mengutamakan agar produk-produk dapat sampai pada konsumen dimanapun mereka berada, dan meningkatkan jaringan distribusi (baik nasional atau internasional) dengan memasarkan produk baru di bidang minuman.

## 3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber data skunder 2012

Adapun tugas dan kewajiban dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

### a. Unit Manager

Unit manager merupakan pimpinan paling atas dalam mengatur jalannya usaha yang dilakukan oleh PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta dengan membawahi kepala administrasi, supervisor, personalia, dan satuan keamanan.

Tugas dan kewajiban :

- a) Sebagai wakil pengelola pusat
- b) Pengambil keputusan, membuat rencana, menyusun organisasi, pengarahan, pengendalian, penilaian dan pelapor organisasi.
- c) Mewakili dan pembinaan hubungan yang harmonis dengan pihak lain.
- d) Memotivasi bawahan.

b. Supervisor

Supervisor bertanggung jawab kepada unit manager dalam kaitannya dengan penjualan dan membawahi salesman.

Tugas dan kewajiban :

- a) Merinci target penjualan dari para salesman sesuai dengan potensi wilayah masing-masing.
- b) Mmembuat evaluasi dari hasil kerja salesman dan memberikan motivasi secara rutin untuk mencapai sasaran perusahaan, dan mengatasi masalah-masalah yang timbul baik intern maupun ekstern.

c. Kepala Administrasi

Kepala administrasi merupakan yang bertanggung jawab kepada manager dan mengawasi langsung bagian keuangan, kepala gudang yang mempunyai bawahan asisten gudang, dan administrasi HRD.

Tugas dan kewajiban :

- a) Menyiapkan data untuk menyusun system pelayanan di bidang administrasi.
- b) Menerima, menganalisa, dan mengkaji laporan-laporan yang berkaitan dengan bidang administrasi dan keuangan.

d. Kepala Gudang

Tugas dan kewajiban :

- a) Menghitung rekap dan perhitungan insentif bagian gudang.
- b) Membuat dan mencatat keluar dan masuk barang.

e. Staff Gudang

Tugas dan kewajiban :

- a) Mencatat setiap barang atau produk yang keluar dari gudang.
- b) Mengecek setiap barang masuk dan keluar dari gudang.

f. Staff Administrasi

Tugas dan kewajiban :

- a) Membuat laporan pengiriman dan penerimaan setiap produk.
- b) Bertanggung jawab atas absesnsi karyawan.

g. Staff Keuangan

Tugas dan kewajiban :

- a) Membuat dan mencetak surat tagihan untuk memastikan bahwa barang dan tagihan terkirim ke pelanggan dengan benar dan tepat waktu.
- b) Mengarsipkan seluruh dokumen transaksi untuk menjaga ketertiban administrasi dan memudahkan penelusuran dokumen.

h. Satuan Pengamanan membawahi anggota satpam

Tugas dan kewajiban :

- a) Menjaga keamanan dan lingkungan perusahaan.
- b) Memberikan instruksi kepada anggota satpam untuk menjaga keutuhan barang-barang dan melindungi perusahaan secara fisik dari ancaman orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

#### 4. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 55 responden.

**Tabel 4.1**

**Tingkat Pengembalian Kueisioner**

Jumlah kueisioner yang disebar	55
Jumlah kueisioner yang kembali	55
Tingkat Pengembalian kueisioner yang dapat digunakan	100%

Sumber : Data primer diolah 2017

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini disebar 55 kueisioner pada 55 responden, hasil penyebaran kueisioner sebanyak 55 dan berhasil terkumpul 55 kueisioner (100%). Kueisioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 55 kueisioner. Metode pengambilan sampel yang dipakai

dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik sensus atau secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 55 responden, karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, jabatan/ posisi dan pendidikan terakhir.

## 5. Jenis Kelamin

Informasi mengenai jenis kelamin dalam penelitian ini merupakan salah satu hal yang penting juga karena dapat mempengaruhi kebutuhan sehingga akan berpengaruh pada pilihan dalam keputusan pembelian. Tabel berikut menyajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.2**  
**Kategori Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
1	Pria	51	93%
2	Wanita	4	7%
<b>Total</b>		55	100%

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan table 4.2 jenis kelamin menunjukkan bahwa responden dari karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta yaitu 51 orang (93%) adalah pria dan jumlah responden wanita adalah 4 orang (7%) dari total 55 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa pria memiliki aktivitas bekerja yang lebih besar dibandingkan dengan wanita. Tabel berikut menyajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.

## 6. Umur

Dalam penelitian ini informasi mengenai umur adalah informasi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan perbedaan umur pada setiap karyawan atau secara khususnya masing-masing responden akan mempengaruhi pengetahuan dan sikap dalam melakukan keputusan dan kepantasan dalam melakukan pekerjaan.

**Tabel 4.3**  
**Kategori Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Presentase
1	19 - 24 Tahun	12	22%
2	25 – 30 Tahun	20	36%
3	31 Tahun Keatas	23	42%
Total		55	100 %

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah yang berumur antara 31 tahun keatas yaitu sebanyak 23 orang (42%), diikuti dengan usia responden yang berumur 25 - 30 tahun yaitu sebanyak 20 orang (36%), dan diikuti dengan usia 19 – 24 tahun yaitu sebanyak 12 orang (22%), dari kategori umur responden menunjukkan bahwa umur 31 tahun ketas lebih dominan dibandingkan dengan kategori umur lainnya. Tabel berikut menyajikan distribusi responden berdasarkan umur.

## 7. Jabatan/ Posisi

Salah satu informasi yang tidak kalah penting dalam penggolongan responden ini adalah jabatan/ posisi. jabatan/ posisi mempunyai kaitan erat dengan penghasilan, sedangkan penghasilan sendiri mempunyai hubungan dengan karyawan dalam pekerjaan. Deskripsi responden berdasarkan jenis jabatan/ posisi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Kategori Jenis Jabatan/ Posisi Responden**

No	Pekerjaan	Jumlah	Presentase
1	Unit Manager	4	7 %
2	Administrasi	5	9 %
3	Salles Marketing	41	75 %
4	Scurity	4	7 %
5	OB	1	2 %
<b>Total</b>		55	100 %

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah sebagai Salles Marketing yaitu sebanyak 41 orang (75%), diikuti oleh responden dengan lain sebanyak 14 orang (25%), dari kategori jabatan/ posisi responden menunjukkan bahwa salles marketing merupakan jabatan/ posisi terbesar dibandingkan dengan kategori lainnya. Tabel berikut menyajikan distribusi responden berdasarkan jabatan/ posisi.



## 8. Pendidikan Terakhir

Pola kerja dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh pendidikan terakhir karyawan. Semakin tinggi pendidikan dapat dimungkinkan mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sesuai dengan kemampuan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengetahui kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan cara menerapkan strategi yang tepat terutama dalam meningkatkan kualitas kinerja yang berkualitas dan manfaatnya sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam penelitian ini deskripsi berdasarkan pendidikan akhir merupakan hal yang penting untuk diketahui. Berikut ini adalah deskripsi berdasarkan pendidikan akhir.

**Tabel 4.5**

### **Kategori Pendidikan Akhir Responden**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1	SMA	40	73%
2	D3	7	13%
3	S1	8	14%
<b>Total</b>		55	100 %

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian responden adalah dengan pendidikan akhir SMA yaitu sebanyak 40 orang (73%), diikuti oleh responden dengan pendidikan akhir S1 yaitu sebanyak 8 orang (14%), dan diikuti oleh responden dengan pendidikan akhir D3 yaitu sebanyak 7 orang

(13%), hal ini menunjukkan bahwa kategori pendidikan akhir SMA lebih dominan dibandingkan dengan kategori pendidikan akhir lainnya. Tabel berikut menyajikan distribusi responden berdasarkan pendidikan akhir.

## B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat uji mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir pada kuesioner dengan skor totalnya. Suatu item dikatakan valid jika signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05 atau < 5%. Berikut ini adalah hasil uji validitas untuk masing-masing variabel.

#### a. Validitas kebutuhan berprestasi (X1)

Sebuah data dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ), atau taraf signifikansi < 0,05. Hasil pengujian kebutuhan berprestasi dapat dilihat melalui tabel 4.6 dibawah ini.

**Tabel 4.6**

**Hasil Pengujian Validitas Variabel Kebutuhan Berprestasi**

Pernyataan	Sig. Hasil	Sig. Syarat	Keterangan
BP1	0,000	0,05	Valid
BP2	0,000	0,05	Valid
BP3	0,000	0,05	Valid
BP4	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 1 data diolah 2017

Pada tabel 4.6 tersebut terlihat masing-masing nilai *sig.* (*2 tailed*) bernilai 0,000 untuk pernyataan nomor 1 sampai dengan pernyataan nomor 4, sehingga  $0,000 < 0,05$  maka masing-masing item pernyataan pada variabel kebutuhan berprestasi dinyatakan *valid*.

**b. Validitas Kebutuhan Berkuasa (X2)**

Sebuah data dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ), atau taraf signifikansi  $< 0,05$ . Hasil pengujian kebutuhan berkuasa dapat dilihat melalui tabel 4.7 dibawah ini.

**Tabel 4.7**

**Hasil Pengujian Validitas Variabel Kebutuhan Berkuasa**

Pernyataan	Sig. Hasil	Sig. Syarat	Keterangan
BK1	0,000	0,05	Valid
BK2	0,000	0,05	Valid
BK3	0,000	0,05	Valid
BK4	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 2 data diolah 2017

Pada tabel 4.7 tersebut terlihat masing-masing nilai *sig.* (*2 tailed*) bernilai 0,000 untuk pernyataan nomor 1 sampai dengan pernyataan nomor 4, sehingga  $0,000 < 0,05$  maka masing-masing item pernyataan pada variabel kebutuhan berkuasa dinyatakan *valid*.

### c. Validitas Kebutuhan Berafiliasi (X3)

Sebuah data dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ), atau taraf signifikansi  $< 0,05$ . Hasil pengujian kebutuhan berafiliasi dapat dilihat melalui tabel 4.8 dibawah ini.

**Tabel 4.8**

#### **Hasil Pengujian Validitas Variabel Kebutuhan Berafiliasi**

<b>Pernyataan</b>	<b>Sig. Hasil</b>	<b>Sig. Syarat</b>	<b>Keterangan</b>
BF1	0,000	0,05	Valid
BF2	0,000	0,05	Valid
BF3	0,000	0,05	Valid
BF4	0,000	0,05	Valid
BF5	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3 data diolah 2017

Pada tabel 4.8 tersebut terlihat masing-masing nilai *sig. (2 tailed)* bernilai 0,000 untuk pernyataan nomor 1 sampai dengan pernyataan nomor 5, sehingga  $0,000 < 0,05$  maka masing-masing *item* pernyataan pada variabel kebutuhan berafiliasi dinyatakan *valid*.

### d. Validitas Keadilan Kompensasi (X4)

Sebuah data dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ), atau taraf signifikansi  $< 0,05$ . Hasil pengujian keadilan kompensasi dapat dilihat melalui tabel 4.9 dibawah ini.

**Tabel 4.9****Hasil Pengujian Validitas Variabel Keadilan Kompensasi**

<b>Pernyataan</b>	<b>Sig. Hasil</b>	<b>Sig. Syarat</b>	<b>Keterangan</b>
KP1	0,000	0,05	Valid
KP2	0,000	0,05	Valid
KP3	0,000	0,05	Valid
KP4	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 4 data diolah 2017

Pada tabel 4.9 tersebut terlihat masing-masing nilai *sig.* (*2 tailed*) bernilai 0,000 untuk pernyataan nomor 1 sampai dengan pernyataan nomor 4, sehingga  $0,000 < 0,05$  maka masing-masing *item* pernyataan pada variabel keadilan kompensasi dinyatakan *valid*.

**e. Validitas Kinerja**

Sebuah data dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ), atau taraf signifikansi  $< 0,05$ . Hasil pengujian kinerja dapat dilihat melalui tabel 4.10 dibawah ini.

**Tabel 4.10****Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja**

<b>Pernyataan</b>	<b>Sig. Hasil</b>	<b>Sig. Syarat</b>	<b>Keterangan</b>
K1	0,000	0,05	Valid
K2	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 5 data diolah 2017

K3	0,000	0,05	Valid
K4	0,000	0,05	Valid
K5	0,000	0,05	Valid
K6	0,000	0,05	Valid
K7	0,000	0,05	Valid
K8	0,000	0,05	Valid
K9	0,000	0,05	Valid
K10	0,000	0,05	Valid

Pada tabel 4.10 tersebut terlihat masing-masing nilai *sig.* (*2 tailed*) bernilai 0,000 untuk pernyataan nomor 1 sampai dengan pernyataan nomor 10, sehingga  $0,000 < 0,05$  maka masing-masing *item* pernyataan pada variabel kinerja dinyatakan *valid*.

## 2. Uji Reliabilitas

Tujuan dari pengujian reliabilitas ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur. Pengujian ini hanya dilakukan pada butir-butir pernyataan yang sudah diuji validitasnya dan telah dinyatakan butir yang valid. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus *cronbach alpha*. Suatu instrument dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,7$  (Ghozali, 2011). Hasil yang diperoleh dari

pengujian kualitas instrument dengan uji reliabilitas dengan SPSS dapat dilihat pada table 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kebutuhan Berprestasi	0,732	Reliabel
Kebutuhan Berkuasa	0,729	Reliabel
Kebutuhan Berafiliasi	0,798	Reliabel
Keadilan Kompensasi	0,810	Reliabel
Kinerja	0,766	Reliabel

Sumber : Lampiran 6 data diolah 2017

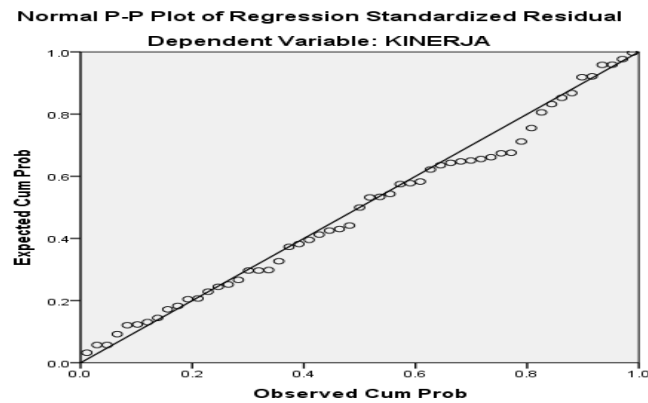
Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *cronbach alpha*  $> 0,07$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### C. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ialah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik adalah suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan bebas dari kesalahan pengganggu yang dapat mempengaruhi hasil penelitian tersebut. Adapun uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi variabel dependen dan variabel independen berdistribusi secara normal atau tidak. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan menggunakan analisis grafik maupun uji statistik Ghozali (2012).



**Gambar 4.2 Uji Normalitas**

**Tabel 4.12**

### Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.18757679
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.100
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.740



Asymp. Sig. (2-tailed)	.644
------------------------	------

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari table 4.12 dapat diketahui nilai *asympe.sig. (2-tailed)* sebesar 0,644 dimana nilai tersebut berada diatas nilai signifikansi 0,05. Berdasarkan analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan tolerance ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.13**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kebutuhan Berprestasi	0,900	1,111	Tidak terjadi multikolinearitas
Kebutuhan Berkuasa	0,880	1,137	Tidak terjadi multikolinearitas

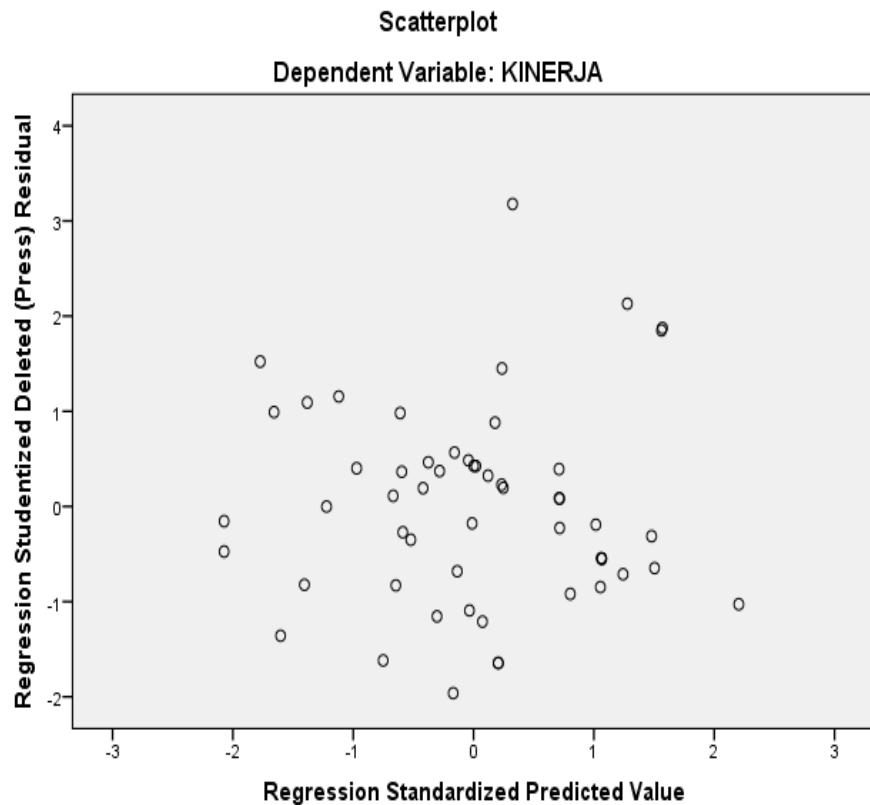
Kebutuhan Berafiliasi	0,938	1,066	Tidak terjadi multikolinearitas
Keadilan Kompensasi	0,862	1,161	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Lampiran 7 data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value*  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan grafik diatas dapat terlihat bahwa distribusi data tidak tertur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

#### **D. Hasil Penelitian**

##### **1. Analisis deskriptif jawaban responden**

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian dapat diukur pada tabel berikut ini :

Dengan kriteria perhitungan  $\frac{5-1}{5} = 0.8$

5

1 - 1.8 = Sangat Rendah

1.8 - 2.6 = Rendah

2.6 - 3.4 = Cukup

3.4 - 4.2 = Tinggi

4.2 - 5 = Sangat Tinggi

**Tabel 4.14**

**Tanggapan responden mengenai variabel kebutuhan berprestasi**

No	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Saya suka mengerjakan pekerjaan yang memiliki resiko moderat atau sedang.	2	5	3,64	0,649
2.	Saya yakin bahwa keberhasilan pekerjaan saya ditentukan saya sendiri.	2	5	3,98	1,063
3.	Saya menyukai saat hasil pekerjaan yang saya lakukan dinilai atasan saya.	2	5	3,80	0,779
4.	Masukan orang lain terhadap hasil kerja saya adalah hal yang saya inginkan.	3	5	4,04	0,607

Sumber : Lampiran 8 data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat bahwa jumlah tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berprestasi tertinggi yaitu pada pernyataan nomor 4, yang menyatakan bahwa masukan orang lain terhadap hasil kerja saya adalah hal yang saya inginkan. Tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berprestasi diantara keempat

indikator menunjukkan bahwa mengerjakan pekerjaan yang memiliki resiko moderat atau sedang memiliki rata-rata paling sedikit dibanding dengan indikator variabel kebutuhan berprestasi lainnya.

**Tabel 4.15**

**Tanggapan responden mengenai variabel Kebutuhan Berkuasa**

Sumber : Lampiran 9 data diolah 2017

No	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja.	2	5	3,45	0,662
2.	Saya senang memberikan inspirasi produktif kepada teman-teman saya.	2	5	3,85	0,524
3.	Saya senang mengarahkan teman-teman sehingga mereka bekerja lebih baik	2	5	3,75	0,700
4.	Pemimpin sering menjelaskan masalah pekerjaan kepada bawahan sehingga bawahan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.	1	5	4,25	0,726

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dilihat bahwa jumlah tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berkuasa tertinggi yaitu pada pernyataan nomor 4, yang menyatakan bahwa pemimpin sering menjelaskan masalah pekerjaan kepada bawahan sehingga bawahan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berkuasa diantara keempat indikator menunjukkan bahwa saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan

ide-ide saya dalam bekerja memiliki rata-rata paling sedikit dibanding dengan indikator variabel kebutuhan berkuasa lainnya.

**Tabel 4.16**

**Tanggapan responden mengenai variabel Kebutuhan Berafiliasi**

Sumber : Lampiran 10 data diolah 2017

No	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Saya selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan teman kerja saya.	3	5	4,38	0,593
2.	saya senang bekerja bersama-sama teman saya.	3	5	4,29	0,599
3.	Saya menyukai berbagai pengetahuan dengan teman-teman dalam pekerjaan.	3	5	4,13	0,511
4.	Saya senang mendapat dukungan dari teman-teman dalam mengerjakan pekerjaan.	1	5	4,00	0,745
5.	Dalam bekerja, saya senang dengan sikap saling menghargai	3	5	4,47	0,573

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dilihat bahwa jumlah tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berafiliasi tertinggi yaitu pada pernyataan nomor 5, yang menyatakan bahwa dalam bekerja saya senang dengan sikap saling menghargai. Tanggapan jawaban responden mengenai variabel kebutuhan berkuasa diantara kelima indikator menunjukkan bahwa saya senang mendapat dukungan dari teman-teman dalam mengerjakan pekerjaan memiliki rata-rata paling sedikit dibanding dengan indikator variabel kebutuhan berafiliasi lainnya.

**Tabel 4.17****Tanggapan responden mengenai variabel Keadilan Kompensasi**

No	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah mengantarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya.	1	5	3,82	0,641
2.	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	2	5	3,76	0,543
3.	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja menggambarkan apa yang saya berikan kepada tempat kerja saya.	2	5	3,73	0,560
4.	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja sesuai dengan kinerja saya.	2	5	3,82	0,580

Sumber : Lampiran 11 data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.17, dapat dilihat bahwa jumlah tanggapan jawaban responden mengenai variabel keadilan kompensasi tertinggi yaitu pada pernyataan nomor 1 dan 4, yang menyatakan bahwa kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah mengantarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya dan kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja sesuai dengan kinerja saya. Tanggapan jawaban responden mengenai

variabel keadilan kompensasi diantara keempat indikator menunjukkan bahwa kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja menggambarkan apa yang saya berikan kepada tempat kerja saya, memiliki rata-rata paling sedikit dibanding dengan indikator variabel keadilan kompensasi lainnya.

**Tabel 4.18**

**Tanggapan responden mengenai variabel Kinerja**

No	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Saya bekerja dengan target kualitas yang telah ditetapkan perusahaan	3	5	3,96	0,508
2.	Saya dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu singkat	2	5	3,64	0,704
3.	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	1	5	3,75	0,700
4.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	2	5	3,58	0,629
5.	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan	2	5	3,93	0,634
6.	Saya mampu menggunakan informasi yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan.	2	5	3,85	0,591
7.	Saya mempunyai kecakapan dalam menggunakan alat kerja	3	5	3,85	0,621



8.	Saya mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan atasan	3	5	3,93	0,634
9.	Saya teliti dalam melakukan setiap pekerjaan.	3	5	4,05	0,678
10.	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan saya dan rekan kerja.	3	5	4,07	0,634

Sumber : Lampiran 12 data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.18, dapat dilihat bahwa jumlah tanggapan jawaban responden mengenai variabel kinerja tertinggi yaitu pada pernyataan nomor 10, yang menyatakan bahwa Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan saya dan rekan kerja. Tanggapan jawaban responden mengenai variabel kinerja diantara kesepuluh indikator menunjukkan bahwa tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan memiliki rata-rata paling sedikit dibanding dengan indikator variabel kinerja lainnya.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Untuk menguji kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja digunakan analisis regresi linier berganda. Dalam model analisis regresi linier berganda akan diuji secara simultan (Uji f) maupun secara parsial

(Uji t). Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.19**  
**Rangkuman Hasil Ujian Hipotesis**

Variabel	Standar Koefisien	t- hitung	Sig.	Kesimpulan
Kebutuhan Berprestasi	0,408	3,733	0,000	Signifikan
Kebutuhan Berkuasa	0,136	1,229	0,225	Tidak Signifikan
Kebutuhan Berafiliasi	0,070	656	0,515	Tidak Signifikan
Keadilan Kompensasi	0,366	3,277	0,002	Signifikan
Adjust R <sup>2</sup>	0,420			
F sig	0,000			
N	55			

Sumber : Lampiran 13 data diolah 2017

a. Persamaan Regresi dan Uji parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.19 diatas, maka diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,408 X_1 + 0,136 X_2 + 0,070 X_3 + 0,366 X_4$$

Berdasarkan parameter dalam persamaan regresi, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

- 1) Variabel kebutuhan berprestasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,408 dan Sig sebesar 0,000. Hal ini berarti jika kebutuhan berprestasi mengalami peningkatan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil olahan data diperoleh nilai Sig yaitu 0,000 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan karena  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis satu (H1) diterima, yaitu kebutuhan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.
- 2) Variabel kebutuhan berkuasa (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien sebesar 1,229 dan Sig 0,225. Hal ini berarti kebutuhan berkuasa tidak mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil olahan data diperoleh nilai Sig, yaitu 0,225, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan karena  $0,225 > 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis dua (H2) yaitu kebutuhan berkuasa berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ditolak.
- 3) Variabel kebutuhan berafiliasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,070 dan Sig 0,515. Hal ini berarti kebutuhan berafiliasi tidak mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil olahan data diperoleh nilai Sig yaitu 0,515, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan karena  $0,515 > 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis tiga (H3) yaitu kebutuhan

berafiliasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ditolak.

- 4) Variabel keadilan kompensasi (X4) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien 0,366 dan Sig 0,002. Hal ini berarti jika keadilan kompensasi yang diberikan sesuai maka kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan hasil olahan data diperoleh nilai Sig yaitu 0,002 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan karena  $0,002 < 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis empat ( $H_4$ ) diterima yaitu : keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Besar pengaruh kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,420. Artinya 42% kinerja dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, dan keadilan kompensasi. Sedangkan sisanya 58% kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## E. PEMBAHASAN

a. Pengaruh kebutuhan berprestasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kebutuhan berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada kebutuhan berprestasi, dimana seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi

tinggi akan mendorong orang tersebut untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan, dengan bekerja keras demi mencapai tujuannya, dan menggunakan keterampilan serta kemampuannya untuk mencapainya sehingga secara langsung akan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk berhasil mencapai prestasi yang menjadi tujuannya. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik dan tinggi kebutuhan berprestasi yang dimiliki oleh seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2006) dan Alfiandri (2010), yang mengatakan kebutuhan berprestasi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Subroto dan Gunistiyo (2009), yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kebutuhan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah karyawan menyukai hasil pekerjaan mereka, langsung dinilai oleh pimpinannya. Karena pemimpin memiliki wewenang dalam menilai seorang karyawan untuk mengetahui hasil kinerja yang dilakukan sesuai atau tidak dengan tujuan organisasi ataupun perusahaan.

b. Pengaruh kebutuhan berkuasa terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kebutuhan berkuasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak mementingkan jabatan/ posisi di

dalam perusahaan, walaupun perusahaan telah memberikan kesempatan berupa promosi jabatan/ posisi kepada karyawan, akan tetapi kurangnya rasa ingin untuk mendapatkan posisi/ jabatan tersebut, sehingga tidak mendorong budaya saling berkompetensi dalam bekerja, maka tingkat kebutuhan berkuasa untuk memimpin, mempengaruhi, mengarahkan dan menginspirasi ide-ide produktif kepada karyawan akan menjadi rendah, sehingga tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta, dapat disimpulkan bahwa responden dalam menjalankan tanggung jawabnya tidak suka menyampaikan ide-ide ataupun masukan kepada rekan kerjanya untuk mempengaruhi karyawan lainnya, karena dikhawatirkan akan menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Penelitian inii mendukung penelitian yang dilakukan oleh Obet Setyo Prabowo (2011) dan Dwi Agung Hernanto (2012), yang menyatakan bahwa kebutuhan berkuasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Yulianti Farida (2012), yang mengatakan kebutuhan berkuasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah karyawan berusaha agar ide-ide yang diberikan kepada rekan kerjanya dapat berjalan dengan baik, namun hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja. Karena hal tersebut dikhawatirkan akan

menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

c. Pengaruh kebutuhan berafiliasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan telah mengetahui peran atau tugasnya dalam bekerja, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas/tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Upaya perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yaitu melalui sinergi group/ kerja sama tidak terlaksana dengan baik oleh karyawan, dengan demikian timbulah rasa individualisme pada diri karyawan, sehingga kebutuhan berafiliasi tidak mempengaruhi kinerja. Kebutuhan berafiliasi diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama yang baik dengan karyawan lain. Variabel kebutuhan berafiliasi di PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta menunjukkan bahwa ada atau tidaknya kebutuhan berafiliasi terhadap karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan mampu berinovasi dan kreatif dalam bekerja, sehingga kebutuhan berafiliasi pada karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Obet Setyo Prabowo (2011) dan Agus Ciptono (2005), yang mengatakan kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian

Setyowati Jarwanto (2014), yang mengatakan kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sikap berbagi pengetahuan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya harus ditingkatkan, karena dengan berbagi pengetahuan dapat meminimalisir rasa individualisme antar karyawan dan terciptanya komunikasi yang baik serta tidak ada yang merasa tersisihkan dalam suatu kelompok kerja atau dalam organisasi atau perusahaan.

d. Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Robbins (2008) teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil kerja mereka dengan masukan-masukan dan hasil kerja orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan. Menurut Suparyadi dalam mangkunegara (2011) kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik keadilan kompensasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam suasana kerja apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang dikerjakan oleh karyawan. Sehingga karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.



Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung Hernanto (2012) dan Sudarwati Retnaningsih (2012), yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pandu Aditya Purwanto (2016) menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian keadilan kompensasi ini adalah pemimpin harus memberikan keadilan kompensasi secara spesifik terhadap karyawan dalam menyelesaikan kebutuhan karyawan. Ketika bawahan merasa tidak ada keinginan untuk menyelesaikan tugas yang begitu banyak, serta menurunnya tingkat kinerja karyawan, disinilah peran atasan terlihat penting dengan tujuan organisasi atau perusahaan agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, yaitu untuk menguji pengaruh kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel kebutuhan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
2. Variabel kebutuhan berkuasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
3. Variabel kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
4. Variabel keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan menyangkut jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu hanya meliputi empat variabel bebas (kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi dan keadilan kompensasi). Hal ini dapat dilihat dari hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0.420, berarti sumbangan variabel independen (Kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi

dan keadilan kompensasi) mampu menerangkan pengaruhnya terhadap variabel dependen kinerja pegawai PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta sebesar 42% sedangkan sisanya 58% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang diberikan oleh penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain selain kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, dan keadilan kompensasi terhadap kinerja.
2. Variabel kebutuhan berprestasi dan keadilan kompensasi yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Sehingga diharapkan bagi pimpinan perusahaan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta dapat mempertahankan kebutuhan berprestasi dan keadilan kompensasi saat ini dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
3. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya bisa menambahkan alasan mengapa variabel kebutuhan berkuasa dan kebutuhan berafiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. SINAR SOSRO kantor penjualan Yogyakarta.
4. Diharapkan bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan terhadap karyawan, agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, mengingat dari

tingkat rata-rata pencapaian volume kerja masih kurang memenuhi harapan perusahaan, dengan tujuan agar kinerja karyawan sesuai harapan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Aswajaya Persindo.
- Agus Ciptono. 2005. Pengaruh Motif Berprestasi, Berafiliasi, dan Berkuasa Terhadap Kinerja Pada Kantor BRI Unit Cabang Sleman. *Thesis*. Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Alfiandri. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekan Baru. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 10, No. 1. Januari 2010.
- Artana. 2012. *Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Studi kasus Di Maya ubud resort & spa Agustus*. Vol.2 No.1.Bali.
- Awosusi dan Jegede. 2011. *Motivasi dan Prestasi kerja perawat di lingkungan Ekiti Nigeria*.
- Daniel Arfan Aruan. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 1. No 2.
- Dessler, Gary (2009), *Manajemen Personalia*, Edisi 3, Terjemahan, Jakarta: Erlangga
- Dewi Ma'rifah. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Dwi Agung Hernanto. 2012. *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Museum Negri Sonobudoyo*. Tesis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- EK dan Elegwa Mukuru. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan umum di lembaga pelatihan tingkat teknis tengah di Kenya. *Jurnal Internasional Kemajuan dalam Manajemen dan ekonomi*. Vol.2, Iss. 4, 73-82.
- Elizabeth Satriowati, Patricia Dhiana Paramita, Leonardo Budi Hasiholan. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi. *Jurnal of Management*. Vol 2. No 2.
- Ghozali Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.
- Heru K. Tjahjono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Visi Solusi Madani.
- Heru K. Tjahjono. 2011. Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Prilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja. [www.hkt.staff.ums.ac.id](http://www.hkt.staff.ums.ac.id). Yogyakarta

- Jarwanto. 2014. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori*. Vol. 5. No 2.
- Luksono Pramudit, Askar Yuniarto. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi. *Jurnal Tema*. Vol 6. Edisi 1.
- Mangkunegara Prabu Anwar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 10. Bandung : Rosda.
- Mathis Robert L dan Jacson John H. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Northuse. G Peter. 2013. *Kepemimpinan*. Edisi 6. Jakarta : Indeks.
- Obet Setyo Prabowo. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, Kebutuhan Berkuasa Terhadap Kinerja Karyawan Agen Pada Perusahaan Asuransi Jiwa AJB Cabang Kota Magelang. *Thesis*. Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Pandu Aditya Purwanto. 2016. Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. *Thesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Robbins P. Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins P. Stephen. Judge A. 2015. *Prilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran Uma. 2007. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Setyowati Subroto dan Gunistiyo. 2009. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Swasta Kota Tegal*. Jurnal Vol.5. No.7.
- Sondang P Siagian. 2002. *Kepemimpinan organisasi & perilaku administrasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Edisi 3. Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Sudarwati Retnaningsih. 2012. *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis Universitas Diponegoro Semarang
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Sutrisno Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Media Group.
- Syam Nurdin. 2006. Hubungan Penerapan Budaya Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan Kota Surakarta. *Thesis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Triyaningsih dan Wiharso. 2007. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penghulu. *Jurnal Management Sumber Daya Manusia*. Vol 2. No 1.
- Waluyo. 2007. *Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kab. Batang*. Vol 6. Edisi 1.
- Windy Aprilia Murty, A.W, Gunasti, H. 2012. “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)”. *The Indonesian Accounting Review*. Volume 2, No. 2.

