

**Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja  
terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja  
Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel  
Industries Semarang)**

Fansyuri Ilham Mudayana<sup>1</sup>, Sri Suryoko<sup>2</sup>  
[fansyuri.ilham.m@gmail.com](mailto:fansyuri.ilham.m@gmail.com)

**Abstract**

Every company always requires its employees to provide the best contribution in the form of performance enhancement. However, the require is not enough if it is not supported by a performance boosters that provided by the company and employees themselves. The boosters are laborer competence, compensation, and good workplace which all of them will increase work motivation. Therefore, PT Sai Apparel Industries as one of the players in national textile industries, can use the result of this research in order to determine its human resources. Furthermore, that is the best way for winning global textile market.

The objective of this research is to measure the influence of competence, compensation, and workplace to employee performance through work motivation. The type of this research is explanatory research. The population which has been used are entire of PT. Sai Apparel Industries's employees which consisted of 2630 people and its sample amounts 96 respondents which is determined by using slovin formula. The sampling technique which has been used is Purposive Non-probability Sampling also known as the type of collecting sample with particular cases. The data accumulation used interview technique that is supported by questionnaire instruments with likert scale. The data was analyzed by using the coefficient of determination test, simple and multiple regression analysis, significance test, and path analysis, as well as trimming process with operating SPSS 20.0 computer software.

Based on the results, simultaneously competencies, compensation, and workplace significantly influence employees performance with  $F\text{-count} > F\text{-table}$  ( $52.087 > 2.703$ ). Then in the path analysis, there is the influence of mediation / intervening of work motivation in between competence and compensation to employee performance. However, there is no mediation/intervening influence in relationship between workplace to employee performance so that resulted in the trimming process. In a conclusion words, when the employee's competence, amounts of compensation, and a conducive workplace are improved at high level, then the performance of employees would be better with increasing work motivation.

*Keywords: Competence, Compensation, Workplace, Employee Performance*

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## Abstrak

Setiap perusahaan senantiasa menuntut para karyawannya agar memberikan kontribusi terbaik dalam bentuk peningkatan kinerja. Akan tetapi, tuntutan saja tidak cukup dilakukan apabila tidak didukung oleh stimulus-stimulus pendongkrak kinerja yang diberikan oleh perusahaan maupun dari individu karyawan. Stimulus yang dimaksud adalah kemampuan atau kompetensi karyawan, pemberian kompensasi, dan lingkungan kerja yang semuanya ini akan meningkatkan motivasi untuk bekerja sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan. Sehubungan dengan penjelasan tersebut, PT. Sai Apparel Industries selaku salah satu pemain di sektor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) dapat menggunakan hasil dari penelitian ini agar mengetahui sejauh mana aset manusianya dapat memberikan kontribusi bagi produktivitas perusahaan agar perusahaan mampu bersaing di pasar tekstil global.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries yang berjumlah 2630 orang dan sampel berjumlah 96 orang yang ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Non-probability Sampling* yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dengan bantuan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran *likert*. Data dianalisis dengan menggunakan uji koefisien determinasi, uji regresi sederhana dan berganda, uji signifikansi, dan analisis jalur, serta proses *trimming* dengan bantuan program komputer SPSS 20.0

Berdasarkan hasil penelitian, secara simultan variabel kompetensi, variabel kompensasi, dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  ( $52,087 > 2,703$ ). Kemudian pada analisis jalur, terdapat pengaruh mediasi/*intervening* motivasi kerja dalam hubungan kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun pada variabel lingkungan kerja, tidak ada pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga terjadi proses *trimming*. Kesimpulannya adalah apabila kompetensi karyawan, kompensasi yang diberikan, dan lingkungan kerja yang kondusif ditingkatkan lagi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik dengan bertambahnya motivasi kerja.

Kata Kunci: *Kompetensi, Kompensasi, Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kinerja karyawan*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar (Wibowo, 2007:1). Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan karyawan mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu,

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. (Rosenzweig dalam Sinambela, 2012:6). Oleh karena itu, setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi / perusahaan dapat memberikan prestasi kerja.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2001:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya bahwa karyawan yang mempunyai potensi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Usaha lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan menyediakan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan berarti perusahaan telah menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan membuat pekerjaan yang mereka lakukan menjadi lebih menyenangkan (Anoraga dan Widiyanti, 1998:75). Selain itu, Pemberian kompensasi diharapkan dapat menarik orang berbakat dan memotivasi serta memuaskan mereka apabila bergabung dengan organisasi. sistem kompensasi yang baik memperkuat pertumbuhan pribadi, mengembangkan, dan menjaga orang berbakat agar jangan sampai *resign*. Tujuan dari pemberian kompensasi sendiri, baik berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung, adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawannya yang selanjutnya penghargaan tersebut mendorong (motivasi) perilaku-perilaku karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan (Notoatmodjo, 1998:119).

PT. Sai Industries Apparel merupakan salah satu pemain di sektor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) yang memenuhi kebutuhan sandang luar negeri (ekspor), meliputi pakaian jadi dan perlengkapan pakaian ke manca negara. Demi tercapainya kemenangan kompetitif atas persaingan tekstil global, PT. Sai Apparel Industries memposisikan karyawannya sebagai aset yang memegang penting atas tercapainya tujuan organisasional. Budaya profesionalisme akan tercipta apabila karyawannya senantiasa menjaga grafik kinerja dengan orientasi pencapaian prestasi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala HRD PT Sai Apparel Industries pada tanggal 20 April 2015, diketahui penilaian kinerja berdasarkan pada skala yang secara umum digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

**Tabel 1**  
**Tabel Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Sai Apparel Industries**  
**Periode Desember 2014 dan April 2015**

| Grade         | Jumlah Karyawan |                |             |                | Rentang Nilai | Keterangan  |
|---------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|
|               | Desember 2014   | Persentase (%) | April 2015  | Persentase (%) |               |             |
| A             | 224             | 8,14           | 255         | 9,70           | 4,01 – 4,50   | Sangat baik |
| B             | 2451            | 89,03          | 2236        | 85,02          | 3,51 – 4,00   | Baik        |
| C             | 78              | 2,83           | 139         | 5,28           | 3,01 – 3,50   | Kurang baik |
| <b>Jumlah</b> | <b>2753</b>     | <b>100.00</b>  | <b>2630</b> | <b>100.00</b>  |               |             |

*Sumber: Departemen HRD, PT. Sai Apparel Industries, 2015*

Diketahui hasil penilaian kinerja karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries selama April 2015 berada di *grade* A sebanyak 9,70% dari total karyawan sebanyak 2630 orang dengan nilai sangat baik atau naik 1,5% dibandingkan periode Desember 2014 yang sebesar 8,14% dari total karyawan sebanyak 2753 orang. Kemudian persentase terbanyak terdapat pada *grade* B yakni 85,02% dari total karyawan 2630 orang pada periode April 2015 atau turun 4,01% dibandingkan periode Desember 2014 yang sebesar 89,03% dari total 2753 karyawan dengan interpretasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan baik. Adapun kinerja karyawan pada *grade* C dengan nilai kurang baik periode April 2015 yakni sebanyak 5,28% dari total karyawan 2630 orang atau naik 2,45% dari periode Desember 2014 sebesar 3,19% dari total 2753 karyawan. Dari data tersebut menunjukkan bahwa meskipun hampir seluruh karyawan memiliki kategori kinerja yang baik dan hanya sekelompok kecil karyawan yang berada pada kategori kinerja kurang baik, akan tetapi penurunan persentase penilaian kinerja terbanyak justru berada pada kategori B atau Baik. Selain itu pada kategori C atau Kurang Baik, terjadi peningkatan yang cukup besar. Hal ini berbanding terbalik kategori A atau Sangat Baik yang mengalami peningkatan dengan angka persentase terkecil dari ketiga kategori. Oleh karena itu dengan melihat data di atas, terjadi penurunan kinerja karyawan dalam bekerja. Penurunan ini diperparah dengan adanya kenaikan jumlah karyawan yang bekerja di bawah standar kinerja yang diinginkan oleh perusahaan. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang).**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dirumuskan permasalahan yang akan dibahas sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh antara kompetensi terhadap motivasi karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (2) Bagaimana pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (3) Bagaimana pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (4) Bagaimana pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sai

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Apparel Industries? (5) Bagaimana pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (6) Bagaimana pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (7) Bagaimana pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (8) Bagaimana pengaruh kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap motivasi karyawan bagian produksi PT Sai Apparel Industries? (9) Bagaimana pengaruh kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

## **KERANGKA TEORI**

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2009:110). Kemudian Kreitner dan Kinicki (2003:185) mengemukakan istilah kompetensi merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan kemampuan dan keterampilan. Kemampuan menunjukkan karakteristik yang stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan disisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek.

Kompetensi tidak lepas dari bakat individu yang menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu, sebab konsep kompetensi tidak lepas dari gabungan antara bakat potensial dengan kemampuan. Disisi lain, kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan (Wood, Wallace, dan Zeffane, 2001:121).

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah suatu istilah yang digunakan dalam literatur-literatur manajemen kontemporer, yang mencakup segala sesuatu yang diterima seseorang yang dipekerjakan sebagai pengganti kontribusinya kepada perusahaan. Jadi kompensasi mencakup semua pengeluaran sumber daya yang berharga dari organisasi kepada karyawan, termasuk para pekerja pabrik atau buruh, para manajer, para profesional dan tidak ketinggalan juga kepada pemegang puncak tertinggi piramida manajemen (Nash dan Carrol dalam Sinambela, 2012:50). Ditambahkan pula oleh Rivai (2004:357) yang berpendapat bahwa pemberian kompensasi merupakan suatu komponen penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Bentuk dari penghargaan tersebut diterjemahkan ke dalam pemberian fisik (*tangible*) dan timbal-balik lainnya dari perusahaan seperti yang dijelaskan Milkovich dan Neuman (1992) bahwasanya kompensasi merujuk pada segala bentuk pengembalian finansial dan jasa-jasa fisik serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (dalam Simamora, 1999:540).

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

### **Lingkungan Kerja**

Sama halnya dengan makhluk hidup lain, segala aktivitas manusia tidak bisa terlepas dari lingkungan sekitarnya sebab manusia juga merupakan salah satu bagian ekosistem penting di dalam kehidupan. Dalam literatur-literatur bisnis, ekosistem tersebut dinamakan lingkungan kerja. Untuk memahami lingkungan kerja, Sedarmayanti (dalam Pratama, 2014:19) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam ruang lingkup yang lebih besar baik berupa fisik maupun non-fisik, Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183). Sejalan dengan pendapat diatas, Mangkunegara (2005:75) mengatakan bahwa lingkungan kerja meliputi kondisi fisik kerja dan faktor psikologi karyawan itu sendiri.

Wexly (dalam Soehardi, 2003:182) memberikan batasan pada pengertian lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja termasuk salah satu unsur lingkungan kerja, dengan kata lain lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan bukan hanya terdiri kondisi kerja saja melainkan kondisi kerja ditambah dengan beberapa aspek lain yang membentuk lingkungan kerja.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien (Sarwoto, 1983:135). Selain itu, Stephen P. Robbins (2003:208) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Tuntutan untuk berperilaku sesuai dengan arahan lingkungan juga sangat berkaitan dengan motivasi kerja seperti pada definisi motivasi kerja menurut Bittel dan Newstorm (1994:293) “ Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri”.

### **Kinerja Karyawan**

Pengertian *job performance* atau *actual performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja tidak hanya berbicara mengenai hasil kerja saja, namun juga bagaimana proses kerja itu berlangsung. Menurut Amstrong dan Baron (Wibowo, 2009:2) kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara (2005: 67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diharapkan yang diberikan

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

kepadanya. Ditambahkan pula oleh Mangkunegara bahwa kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Menurut Sudarmanto (2009:7) konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigm dari konsep produktivitas. Awalnya, para manajer menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang/organisasi dalam mencapai tujuan organisasional. Andersen (dalam Sudarmanto, 2009:7) menambahkan, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran komprehensif atas kinerja organisasi, tidak hanya sebatas efisiensi atau dimensi fisik, melainkan juga dimensi non fisik (*intangible*).

## **HIPOTESIS**

Menurut Sugiyono (2008) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan masalah penelitian akan disajikan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jawaban tersebut bersifat sementara dikarenakan belum disajikannya fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan hanya sebatas pada teori-teori yang relevan. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh antara kompetensi terhadap motivasi kerja.
2. Diduga ada pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
3. Diduga ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Diduga ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.
5. Diduga ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
6. Diduga ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Diduga ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Diduga ada pengaruh kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan.
9. Diduga ada pengaruh kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

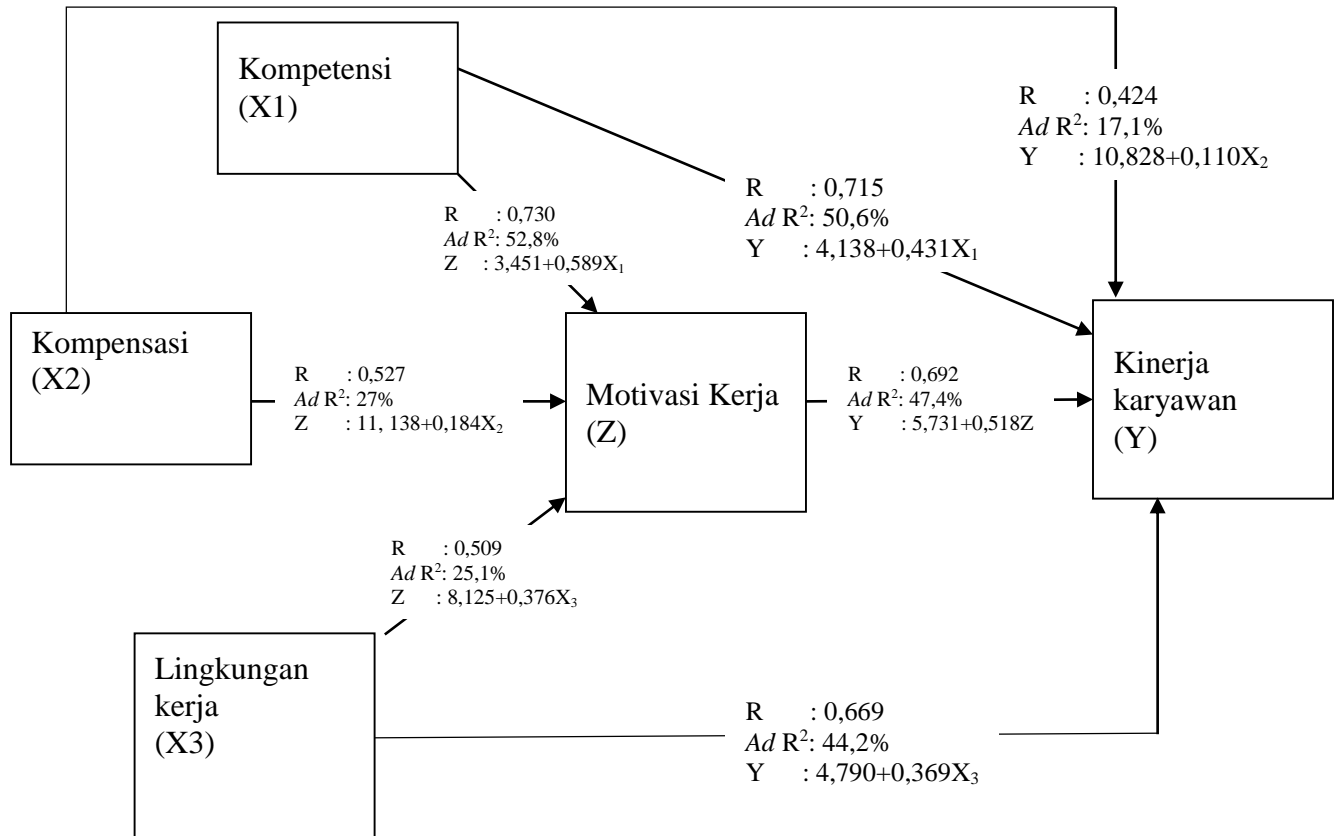
Metode yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penjelasan yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang telah di rumuskan. Variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini meliputi kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat, serta motivasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang yang berjumlah 2630 orang dan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *slovin* yang didapat jumlah sampel sebanyak 96 orang. Adapun Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Purposive Non-probability Sampling*. Yakni teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008:122).

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

HASIL PENELITIAN

Gambar 1  
 Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja



Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang dilakukan oleh peneliti, maka hipotesis pertama yang diajukan (H<sub>a</sub>) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap variabel motivasi kerja (Z)”, terbukti diterima dengan melihat t-hitung sebesar 10,358 yang lebih besar daripada t-tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi 0,000<0,005. Koefisien regresi Z= 3,451+0,589X<sub>1</sub> memiliki inferensi bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,730 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompetensi terhadap variabel motivasi kerja bernilai kuat dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 52,8% dan sisanya sebesar 47,2% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis kedua (H<sub>a</sub>) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) terhadap variabel motivasi kerja (Z)”, terbukti diterima

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro



dengan melihat t-hitung sebesar 6,018 yang lebih besar daripada t-tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Z = 11,138 + 0,184X_2$  memiliki inferensi bahwa semakin sesuai kompensasi yang diberikan oleh PT. Sai Apparel Industries kepada karyawannya maka akan meningkatkan motivasi kerjanya pula. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,527 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompensasi terhadap variabel motivasi kerja bernilai sedang dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 27% dan sisanya sebesar 73% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis ketiga ( $H_a$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel motivasi kerja ( $Z$ )”, terbukti diterima dengan melihat t-hitung sebesar 5,734 yang lebih besar daripada t-tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Z = 8,125 + 0,376X_3$  memiliki inferensi bahwa semakin baik lingkungan kerja yang disediakan oleh PT. Sai Apparel Industries guna menunjang produktivitas karyawannya maka akan meningkatkan motivasi kerjanya pula. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,509 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi kerja bernilai sedang dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 25,1% dan sisanya sebesar 74,9% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis keempat ( $H_a$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )”, terbukti diterima dengan melihat t-hitung sebesar 9,918 yang lebih besar daripada t-tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Y = 4,138 + 0,431X_1$  memiliki inferensi bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries maka akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,715 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan bernilai kuat dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 50,6% dan sisanya sebesar 49,4% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis kelima ( $H_a$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )”, terbukti diterima dengan melihat t-hitung sebesar 4,537 yang lebih besar daripada t-tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Y = 10,828 + 0,110X_2$  memiliki inferensi bahwa semakin sesuai kompensasi yang diberikan oleh PT. Sai Apparel Industries kepada karyawannya maka akan meningkatkan kinerja karyawannya pula. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,424 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan bernilai sedang dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

nilai koefisien determinasinya sebesar 17,1% dan sisanya sebesar 82,1% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis keenam ( $H_a$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )”, terbukti diterima dengan melihat  $t$ -hitung sebesar 8,730 yang lebih besar daripada  $t$ -tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Y = 4,790 + 0,369X_3$  memiliki inferensi bahwa semakin baik lingkungan kerja yang disediakan oleh PT. Sai Apparel Industries guna menunjang produktivitas karyawannya maka akan meningkatkan kinerja karyawannya pula. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,669 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan bernilai kuat dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 44,2% dan sisanya sebesar 55,8% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis ketujuh ( $H_a$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja ( $Z$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )”, terbukti diterima dengan melihat  $t$ -hitung sebesar 9,301 yang lebih besar daripada  $t$ -tabel yakni sebesar 1,9855 dan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Koefisien regresi  $Y = 5,731 + 0,518Z$  memiliki inferensi bahwa semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries maka akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Hubungan antar variabel atau korelasi sebesar 0,692 memiliki arti bahwa pengaruh yang diberikan variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan bernilai kuat dan searah karena nilai yang ditunjukkan positif. Sedangkan sumbangan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya sebesar 47,4% dan sisanya sebesar 52,6% disumbang oleh variabel lain yang dijelaskan pada model pengujian hipotesis selanjutnya.

Pada hipotesis ke delapan, secara bersama-sama ada pengaruh signifikan antara variabel kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ), secara bersama-sama terhadap variabel motivasi kerja ( $Z$ ) pada karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries. Hal ini dibuktikan dengan melihat  $F$ -hitung ( $43,206 > F$ -tabel ( $2,703$ )). Kemudian pada hipotesis kesembilan, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja ( $Y$ ) pada karyawan tetap bagian produksi PT. Sai Apparel Industries, dengan melihat  $F$ -hitung ( $52,087 > F$ -tabel ( $2,703$ )).

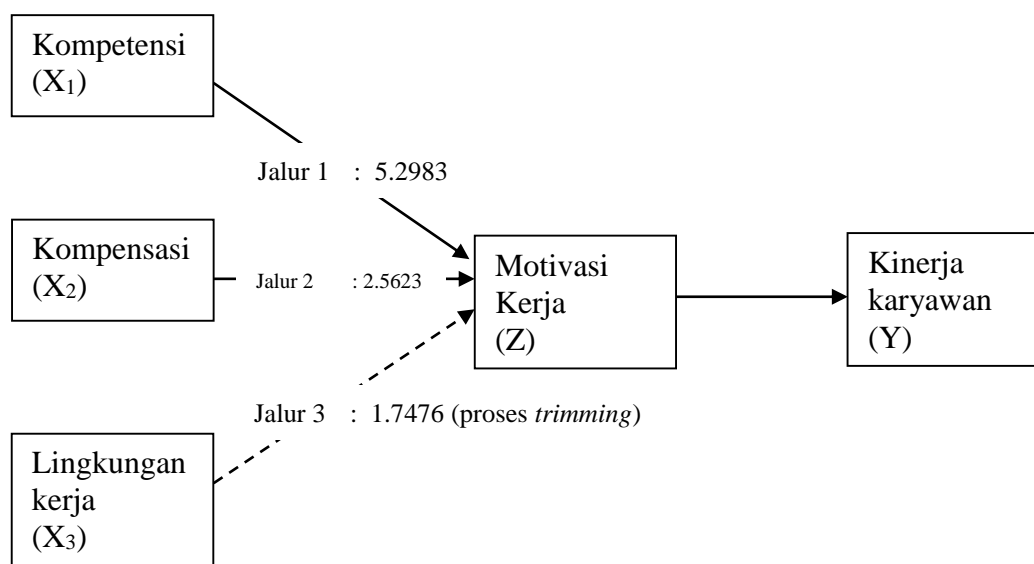
Terakhir, pengujian analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan metode Uji-Sobel (Sobel-test) yakni pengujian pengaruh variabel mediasi pada hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan cara membandingkan nilai- $z$  ( $z$ -value) dengan nilai mutlak sebesar 1,96. Berdasarkan pengujian tersebut, hipotesis ( $H_a$ ) mediasi pertama yang berbunyi: “ada pengaruh *intervening*/mediasi motivasi kerja ( $Z$ ) dalam hubungan variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )” terbukti diterima dengan melihat  $z$ -value sebesar  $5,2983 > 1,96$ . Kemudian, hipotesis ( $H_a$ ) mediasi kedua yang berbunyi: “ada pengaruh *intervening*/mediasi motivasi kerja ( $Z$ ) dalam hubungan variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ )” terbukti diterima dengan melihat  $z$ -value sebesar  $2,5623 > 1,96$ . Selanjutnya hipotesis

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

(Ha) mediasi ketiga yang berbunyi: ada pengaruh *intervening*/mediasi motivasi kerja (Z) dalam hubungan variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y)” terbukti ditolak sebab *z-value* sebesar 1,7476 lebih kecil dari nilai mutlak yakni 1,96 sehingga jalur hipotesis mediasi ketiga ini mengalami proses *trimming* yaitu proses memperbaiki satu model diagram jalur dengan cara mengeluarkan variabel eksogen yang koefisiennya tidak signifikan (Ridwan dan Kuncoro, 2011).

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Analisis Jalur Setelah melalui Proses *Trimming***



### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries secara keseluruhan berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu atau berkompeten dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Dalam penelitian ini, variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja yang berarti semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries, maka semakin baik pula motivasi kerja yang terbentuk.
2. Pemberian kompensasi yang dilaksanakan oleh PT. Sai Apparel Industries kepada karyawannya secara keseluruhan berada pada kategori sesuai. Meskipun demikian terdapat kelompok kecil responden yang berpendapat bahwa pemberian kompensasi dinilai tidak sesuai. Indikator-indikator kompensasi yang diteliti dalam penelitian ini meliputi kompensasi langsung yakni; upah, dan upah lembur. Kemudian kompensasi tidak langsung yang terdiri dari: BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, Tunjangan Hari Raya, dan cuti.

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

3. Lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan guna menunjang produktivitas karyawannya, secara keseluruhan berada pada kategori baik. Meskipun demikian terdapat kelompok responden yang berpendapat bahwa lingkungan kerjanya tidak berada pada kategori baik. Hal ini disebabkan beberapa departemen seperti *laundry* yang terdiri dari *washing* dan *bleaching*, serta departemen lain-lain seperti *printing* memang ruang lingkup kerjanya erat dengan bahan-bahan kimia, sisa-sisa hasil produksi dan kebisingan suara.
4. Motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries secara keseluruhan berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan telah terbentuk guna mencapai kinerja yang lebih baik.
5. Kinerja karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries secara keseluruhan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan telah bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan perusahaan. Adapun pada pengujian hipotesis secara simultan, variabel kompetensi, variabel kompensasi, dan variabel lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

### **Saran**

1. Kompetensi atau kemampuan karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries untuk bekerja sesuai target dan kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan sudah dikategorikan bagus. Namun hendaknya perusahaan senantiasa mengembangkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan rutin secara periodik yang waktu pelaksanaannya didasarkan pada kebijakan perusahaan.
2. Pada penelitian ini, sebagian besar responden tidak puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Permasalahan mengenai pemberian kompensasi merupakan masalah kompleks yang melibatkan berbagai aspek baik skala mikro maupun makro. Untuk itu, sebaiknya perusahaan cukup bijak dalam menghadapi perselisihan industrial dengan karyawannya yang menuntut atau tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Selain itu, untuk meminimalkan terjadinya perselisihan industrial, hendaknya transparansi kesepakatan pemenuhan hak-hak karyawan yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang meliputi Perjanjian Kerja untuk Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) bagi karyawan tetap dan Perjanjian Kerja untuk Waktu Tertentu (PKWT) bagi karyawan kontrak, harus diperhatikan dengan seksama agar terjadi mufakat yang bersifat *win-win solution*.
3. Secara keseluruhan, para responden dalam penelitian ini cukup mengapresiasi komitmen perusahaan dalam menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh karyawannya. Kemudian dari lingkungan kerja non-fisik, tidak ada konflik internal yang berarti antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Namun yang perlu diperhatikan, untuk karyawan yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan bahan-bahan kimia seperti pada departemen *laundry* dan *printing*, hendaknya supervisi atau pengawasan terhadap penggunaan perlengkapan *safety* lebih ditingkatkan lagi..

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

4. Para responden dalam penelitian ini sudah memiliki motivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Meskipun demikian, perusahaan harus tetap menjaga dan meningkatkan motivasi mereka melalui pemenuhan hak-hak mereka.
5. Peran supervisor departemen perlu lebih ditingkatkan lagi dalam melakukan pengawasan agar karyawan tetap memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan. Implementasinya, penegakan tata tertib perusahaan dan penugasan untuk menyelesaikan target perlu lebih ditingkatkan lagi agar grafik produktivitas sejalan dengan permintaan garmen di pasar luar negeri.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosada Karya.
- Mathis, dan Jackson, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Nitisemito S, Alex. (2000). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

<sup>1</sup>Fansyuri Ilham Mudayana, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,

<sup>2</sup>Sri Suryoko, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro