

## MENGGELORAKAN MOTIVASI BERPRESTASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Roni Kambara<sup>1)\*</sup>, Ayu Noorida Soerono<sup>2)</sup>.

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa<sup>1)</sup>

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa<sup>2)</sup>

rnkambara@untirta.ac.id<sup>1)\*</sup> ayu\_soerono@untirta.ac.id<sup>2)</sup>

### Abstract

*This study aims to explain the level of achievement motivation needed to produce high performance, which is referred to as the Achievement Motivation Surge which is the level of motivation within of great energy that continues to be inside employees to achievers. For many factors that influence of motivation, the factors of compensation realization and the quality of the non-physical work environment are put forward. The research data was obtained using a questionnaire from 78 respondents who are managers of Islamic Rural Banks located in Banten Province. From the results of testing these hypotheses, it can be concluded several things as research findings which are explained as follows. The hypotheses tested in this study have made a theoretical contribution, and the findings of this study show support for previous studies. The research hypotheses formulated based on previous research reinforce previous research which has concluded that the quality of the on-physical work environment has a positive and significant effect on a surge of achievement motivation, realization compensation has a positive and significant effect on a surge of achievement motivation and a surge of achievement motivation has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: motivation, compensation, non-physical work environment*

### Abstrak

Dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan tingkat motivasi berprestasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, yang disebut sebagai Gelora Motivasi Berprestasi yang merupakan tingkat motivasi dalam wujud energi besar yang terus berada dalam diri karyawan untuk berprestasi. Dari banyak faktor pembentuk motivasi dalam penelitian ini dijeskan faktor realisasi kompensasi dan kualitas lingkungan kerja non-fisik. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang bersumber dari 78 responden yang merupakan pengelola Bank Perkreditan Rakyat Syariah yang berda di Propinsi Banten. Dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis tersebut maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai temuan penelitian yang dijelaskan sebagai berikut, Hipotesis-hipotesis yang diujikan pada penelitian ini telah memberikan kontribusi teoritikal, bahwa temuan penelitian ini memperlihatkan dukungan atas penelitian-penelitian sebelumnya. Hipotesis-hipotesis penelitian yang dirumuskan berdasarkan penelitian sebelumnya memperkuat penelitian terdahulu yang telah menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi, Komitmen Kompensasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi dan Motivasi Berprestasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci :** *gelora motivasi berprestasi, realisasi kompensasi, kualitas lingkungan kerja non-fisik*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja organisasi. Untuk menghasilkan kinerja organisasi maka bersumber dari kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi Mathis dan Jackson (2010). Kinerja merupakan dampak dari seluruh aktifitas karyawan dalam keberadaannya sebagai bagian dari organisasi. Keberadaan karyawan sebagai individu salah satunya dipengaruhi oleh motivasinya untuk berada dalam organisasi, dimana salah satunya wujudnya adalah untuk memiliki prestasi ketika menjadi bagian dari organisasi. Hal tersebut ditunjukkan oleh Hendri et. al. (2013) yang menyimpulkan Motivasi Berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan motivasi. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan. Dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan tingkat motivasi berprestasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, yang disebut sebagai Gelora Motivasi Berprestasi yang merupakan tingkat motivasi dalam wujud energi besar yang terus berada dalam diri karyawan untuk berprestasi.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Jadi kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi atau bahkan lebih untuk mencapai tujuan perusahaan, Mathis dan Jackson (2010).

Menurut Mathis dan Jackson (2010) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu meliputi; (1) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas, Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.(3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output, dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektifitas,

pemanfaata secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.(5) Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalm perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. (6) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar karyawan

### **Kesesuaian Realisasi Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan, 2016). Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Menurut Simamora (2004), Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2016) tujuan perusahaan memberikan kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2016), antara lain (1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja, Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang tersedia maka kompensasi relatif kecil. (2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan, apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. (3) Serikat buruh / organisasi karyawan, Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. (4) Produktifitas kerja karyawan, jika produktivitas kerja karyawan baik maka jumlah kompensasi akan semakin besar. (5) Pemerintah dengan berbagai peraturan. (6) Biaya hidup, apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. (7) Posisi jabatan karyawan, karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapat kewenang dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula. (8) Pendidikan dan pengalaman kerja, jika tingkat pendidikan karyawan tinggi dan pengalaman kerjanya lama maka gaji atau kompensasi juga semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. (9) Kondisi perekonomian nasional. (10) Jenis dan sifat pekerjaan, jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

### **Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2002) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis". Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2002) disebutkan yaitu perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan pegawai

### **Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi**

Motivasi berasal dari bahasa Latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan diintegrasikan kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada arti bagi perusahaan jika karena tidak mau bekerja giat. Menurut Mc Clelland dalam teori Motivasi Prestasi Mc.Clelland (Hasibuan, 2016, 162) karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh (1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat (2) Harapan akan keberhasilan dan (3) Nilai insentif yang terletak pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah antara lain kebutuhan untuk Berprestasi (*Need for Achievement*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena kebutuhan untuk berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi

kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhannya. Menurut Jhonson (1984) Motivasi Berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Langkah-langkah untuk mengembangkan motivasi berprestasi adalah sebagai berikut (Moekijat, 2010) (1) Tujuan atau hasil akhir kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas. (2) Tujuan atau hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat. Ini berarti bahwa tujuan harus mengandung unsur resiko tetapi bukan tingkat resiko yang tinggi sehingga akan mengejutkan atau menghalang-halangi individu yang terlibat. (3) Tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa sehingga tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan tersebut berbeda banyak. (4) Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur mengenai prestasi mereka. (5) Individu-individu diberi tanggung jawab untuk suksesnya hasil kegaitan mereka. Tanggung jawab terhadap hasil ini harus merupakan tanggung jawab yang sungguh-sungguh. (6) Penghargaan dan hukuman yang diberi karena hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan hasil kerja.

Dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan tingkat motivasi berprestasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, yang disebut sebagai Gelora Motivasi Berprestasi yang merupakan tingkat motivasi dalam wujud energi besar yang terus berada dalam diri karyawan untuk berprestasi.

## HIPOTESIS

Pemberian kompensasi mampu mengundang orang-orang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif.

Menurut Hasibuan (2016), balas jasa / kompensasi membuat anggota tim kerja dapat bekerjasama dan berprestasi. Secara spesifik Dessler (2007) dalam Umar, A. (2011) menegaskan bahwa uang adalah faktor utama yang menggerakkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Gunawan, D., *et. al.* tahun 2013, salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Dalam penelitian Rizal, M., *et. al.* tahun 2014, Yudianto, K. tahun 2015, kompensasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan. Dalam penelitian Wulansari, P., *et. al.* tahun 2014, jika persepsi karyawan terhadap kompensasi meningkat, maka motivasi mereka akan meningkat. Oleh karena hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan hipotesa:

H<sub>1</sub> = Kesesuaian Realisasi Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi.

Motivasi dibentuk melalui pengalaman hidup yang diperoleh sepanjang perkembangan hidup, motivasi tidak diperoleh sejak lahir atau sebagai warisan biologis. Lingkungan kerja cukup berpengaruh besar terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan lingkungan kerja

yang kurang baik akan menimbulkan cepat lelah dan menurunnya kinerja karyawan, sehingga peran pimpinan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Lingkungan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh cukup besar terhadap motivasi kerja seseorang. Yang termasuk dalam lingkungan kerja antara lain kondisi kerja dan keamanan dalam bekerja (Wursanto, 2002). Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila memungkinkan seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, baik kondisi fisik maupun kondisi psikologis. Kondisi psikologis adalah kondisi kerja yang dapat memberikan kepuasan psikologis kepada para anggota, misalnya adanya hubungan yang harmonis, kesempatan untuk maju dan sebagainya.

Keamanan dalam pekerjaan adalah terjaminnya keselamatan kerja dalam melaksanakan tugas. Pada dasarnya setiap anggota organisasi menghendaki adanya jaminan keselamatan kerja. Dalam penelitian Gunawan, D. et. al. tahun 2013, motivasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Penelitian Raziq, A., & Maulabakhsha, R tahun 2014, perusahaan harus menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian Rahardjo, S. tahun 2014, pengaruh lingkungan kerja signifikan terhadap motivasi dan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian Thushel Jayaweera tahun 2015, pekerja yang menganggap kondisi kerja yang rendah atau buruk akan kurang termotivasi dan berkinerja yang kurang memuaskan. Penelitian Prakoso, R. D., Astuti, E. S., Ruhana, I. tahun 2014, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja. Oleh karena hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan hipotesa:

H<sub>2</sub> = Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi.

Setiap karyawan selalu berusaha untuk mempertahankan posisi yang sudah diraihinya dan memiliki harapan dan kemauan yang besar untuk berkembang dalam pekerjaannya. Harapan ini merupakan pendorong bagi karyawan tersebut untuk terus termotivasi dalam memberikan kontribusi dan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Motivasi berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan berantusias untuk berprestasi tinggi asalkan diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

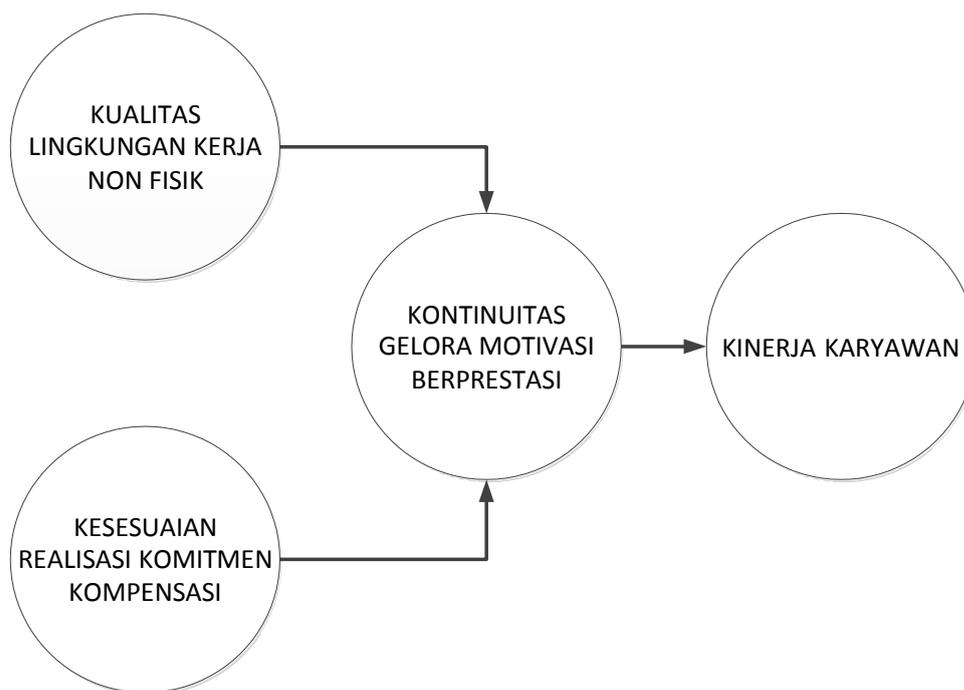
Menurut Hasibuan (2016) motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Sedangkan menurut Robbins dalam Elqadri (2015) motivasi adalah kesediaan untuk melakukan upaya-tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu. Pendapat lain berasal dari Rivai dalam Elqadri (2015) yang menyatakan bahwa motivasi adalah seperangkat sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Selain itu menurut Jhonson (1984,101) dalam Mangkunegara (2015, 103), Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam ciri seseorang untuk melakukan atau

mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

Dalam penelitian Jayaweera, T. T(2015) kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dari pekerja. Dalam penelitian Elqadri, Z. M., et. al. tahun 2015, terbukti terdapat pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian Hendri., et. al. 2013, Motivasi berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hubungan positif antara kedua variabel tersebut menyatakan bahwa semakin besar keinginan untuk meraih prestasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian Srikandi, W. 2010, Variabel motivasi berprestasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja dosen. Dalam penelitian Aarabi, M. S., et. al. tahun 2013 menyatakan bahwa faktor motivasi sangat mempengaruhi kinerja. Oleh karena hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan hipotesa:

H<sub>3</sub> = Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan telaah pustaka teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini;



### HASIL PENELITIAN

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis Partial Least Square (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006).

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika

berkorelasi lebih dari 0,50 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

**Tabel 1. Outer Loadings (Measurement Model)**

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kualitas Lingkungan Kerja Non-Fisik	KLKNF1	0,669
	KLKNF2	0,887
	KLKNF3	0,823
	KLKNF4	0,579
Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi	KRKK1	0,553
	KRKK2	0,527
	KRKK3	-0,161
	KRKK4	0,432
	KRKK5	0,272
	KRKK6	-0,812
Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	KGMB1	0,792
	KGMB2	0,791
	KGMB3	0,001
	KGMB4	0,821
Kinerja Karyawan	KK1	0,674
	KK2	0,792
	KK3	0,855
	KK4	0,823

Hasil output SmartPLS menunjukkan terdapat beberapa indikator yang memiliki *loading factor* dibawah 0,5, yaitu KRKK3, KRKK4, KRKK5, KRKK6, dan KGMB3. Indikator-indikator tersebut didrop karena memiliki *convergent validity* yang rendah (tidak memenuhi syarat). Berikut tabel revisi setelah indikator yang tidak memenuhi syarat dieliminasi:

**Tabel 2. Outer Loadings (Measurement Model)**

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kualitas Lingkungan Kerja Non-Fisik	KLKNF1	0,669
	KLKNF2	0,887
	KLKNF3	0,823
	KLKNF4	0,579
Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi	KRKK1	0,553
	KRKK2	0,527
Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	KGMB1	0,792
	KGMB2	0,791
	KGMB4	0,821
Kinerja Karyawan	KK1	0,674
	KK2	0,792
	KK3	0,855
	KK4	0,823

Selain dilihat dari nilai *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari Tabel 4.8, nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada Penelitian ini, nilai AVE masing-

masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kualitas Lingkungan Kerja Non-Fisik	0,562
Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi	0,528
Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	0,643
Kinerja Karyawan	0,623

Selain dilihat dari nilai *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari Tabel 4.8, nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Pada Penelitian ini, nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji. *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

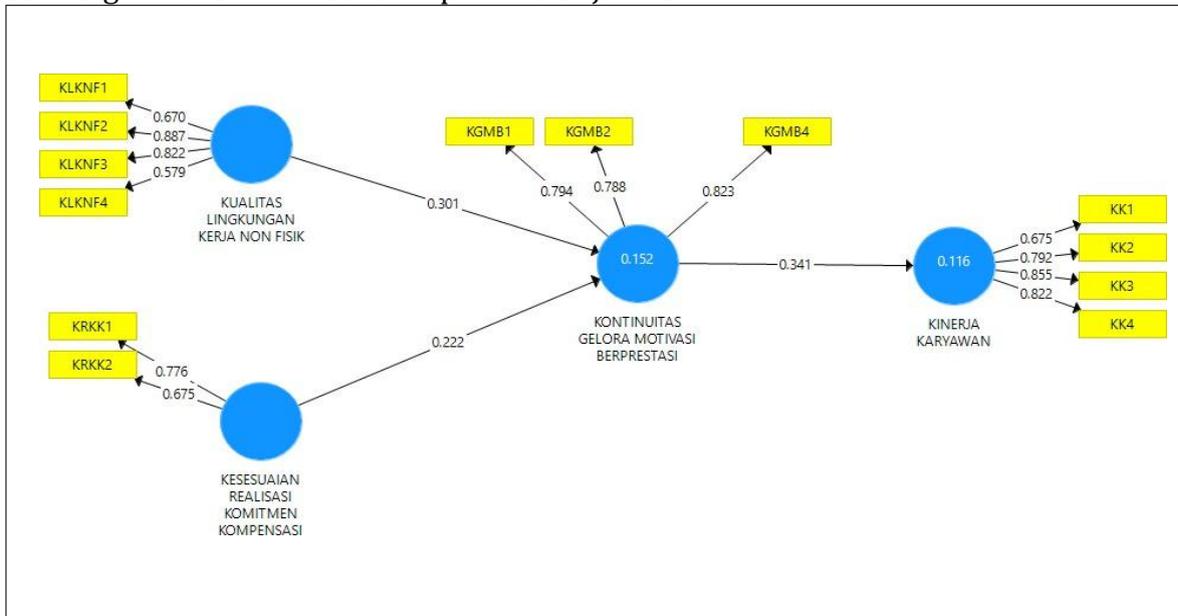
Variabel / Indikator	Kinerja Karyawan	Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi	Kualitas Lingkungan Kerja Non-Fisik
KLKNF1	0,042	0,288	0,196	0,670
KLKNF2	0,198	0,259	-0,001	0,887
KLKNF3	0,121	0,212	0,029	0,822
KLKNF4	0,175	0,168	0,008	0,579
KRKK1	0,086	0,195	0,776	0,002
KRKK2	0,017	0,167	0,675	0,144
KGMB1	0,314	0,794	0,307	0,132
KGMB2	0,195	0,788	0,184	0,297
KGMB4	0,303	0,823	0,116	0,341
KK1	0,675	0,211	-0,010	0,095
KK2	0,792	0,300	0,104	0,052
KK3	0,855	0,249	-0,069	0,093
KK4	0,822	0,300	0,168	0,281

**Tabel 5. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kualitas Lingkungan Kerja Non-Fisik	0,690
Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi	0,868
Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	0,844
Kinerja Karyawan	0,833

Berdasarkan Tabel diatas bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0,6. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliabilitas/*unidimensionalitas* pada model yang dibentuk.

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural:



**Gambar 1. Model Struktural**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.10 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 6. Nilai R-Square**

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi	0,152	0,131
Kinerja Karyawan	0,116	0,106

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa model struktural menunjukkan variabel Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi menunjukkan R<sup>2</sup> sebesar 0,152 yang berarti bahwa 15,2% varians Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi dijelaskan oleh variabel Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi dan 84,8% dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,116 yang berarti bahwa 11,6% varians Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel konstruk Kualitas Lingkungan Kerja non Fisik dan Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi dan 88,4% dijelaskan oleh variabel lain. Pengujian Hipotesis.

Signifikansi parameter yang di estimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang

digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel 4.11 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

**Tabel 7. Result For Inner Weight**

	Original Sample Estimate (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STEDEV)	T -Statistics ( O/STERR )	P- Value
KLKNF > KGMB	0,301	0,318	0,139	2,160	0,031
KRKK > KGMB	0,222	0,240	0,101	2,210	0,028
KGMB > KK	0,341	0,360	0,085	4,001	0,000

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

**a. Pengujian Hipotesis 1 (Kualitas Lingkungan Kerja non Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi)**

Hasil pengujian hipotesis pertama pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,301 dengan nilai t sebesar 2,160, nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,031 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis Dapat Diterima : Kualitas Lingkungan Kerja non Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi.

**b. Pengujian Hipotesis 2 (Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi Berpengaruh Positif dan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi)**

Hasil pengujian hipotesis kedua pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi dengan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,222 dengan nilai t sebesar 2,210, nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,028 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis Dapat Diterima : Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi Berpengaruh Positif dan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi.

**c. Pengujian Hipotesis 3 (Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,341 dengan nilai t sebesar 4,001, nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis Dapat Diterima : Kontinuitas Gelora

Motivasi Berprestasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penjelasan berikut diuraikan hasil pengujian mediasi variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, berikut detail hasil pengujian :

**Tabel 8. Indirect Effect**

	Original Sample Estimate (O)	Mean of Subsamples (M)	Standard Deviation (STEDEV)	T-Statistics ( O/STERR )	P- Value
KLKNF->KGMB->KK	0,076	0,086	0,042	1,817	0,070
KRKK->KGMB->KK	0,103	0,112	0,052	1,974	0,049

Berdasarkan tabel 4.12 hasil pengujian *indirect effect* dari kualitas lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kontinuitas gelora motivasi berprestasi menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,817, nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,070 (lebih besar dari 0,05 dan lebih kecil dari 0,10), dengan demikian hipotesis dapat disimpulkan kontinuitas gelora motivasi berprestasi tidak dapat memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Begitu pula hasil pengujian *indirect effect* dari kesesuaian realisasi komitmen kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kontinuitas gelora motivasi berprestasi menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,974, nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,049 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10) dengan demikian hipotesis dapat disimpulkan: kontinuitas gelora motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh kesesuaian realisasi komitmen kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **KESIMPULAN**

Dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis tersebut maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai temuan penelitian yang dijelaskan sebagai berikut, Hipotesis-hipotesis yang diujikan pada penelitian ini telah memberikan kontribusi teoritikal, bahwa temuan penelitian ini memperlihatkan dukungan atas penelitian-penelitian sebelumnya. Hipotesis-hipotesis penelitian yang dirumuskan berdasarkan penelitian sebelumnya memperkuat penelitian terdahulu yang telah menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi, Komitmen Kompensasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi dan Motivasi Berprestasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan penelitian memberikan kontribusi pengetahuan kepada pihak manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Model empirik yang dikembangkan serta temuan penelitian dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dapat digunakan oleh manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui 3 (tiga) skema seperti yaitu (1) Meningkatkan Kualitas Lingkungan Kerja non Fisik untuk meningkatkan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi dan kemudian Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan, (2)

Meningkatkan Kesesuaian Realisasi Komitmen Kompensasi untuk meningkatkan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi dan kemudian Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan dan (3) Meningkatkan Kontinuitas Gelora Motivasi Berprestasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aarabi, M. S., et. al. (2013). Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. *Asian Social Science: Vol. 9, No. 9.*
- Anom, M., et. al. (2015). The Influence of the Types of Compensation (Financial and Non-Financial) on Job Performance among Employees at the Employees' Provident Fund (EPF) in Kuala Terengganu, Terengganu, Malaysia. *Global Journal of Business and Social Science Review: Volume 4.*
- Durga Devi Pradeep, D. D., Prabhu, N.R.V., (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology: Vol 20.*
- Ekaningsih, A. S. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction. *European Journal of Business and Management: Vol.6, No.22.*
- Elqadri, Z. M., et. al. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees- PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies. www.ccsenet.org/ies: Vol. 8, No. 10.*
- Elgelala, K. S. K., % Noermijatib. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application: 3(1), 48 – 66.*
- Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen.* Semarang: BP Undip.
- Ghozali, I. ( 2014). *Struktural Equation Modeling, Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS).* Semarang: BP Undip.
- Gunawan, D. et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala: Volume 2, No. 1, 36- 45.*
- Gustiawaty, R. (2015). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya kepada Kinerja Guru di SMA. *Jurnal Pendidikan Uniska.*
- Ha, N. M., & Nguyen, T. V. H. (2014). The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam. *Advances in Management & Applied Economics: vol. 4, no.3, 157-171.*
- Hameed, A., et. al. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science: Vol. 5; No. 2.*
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendri., et. al. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Melalui Keinginan Berpindah Kerja (Studi pada Karyawan Honorer di

- Universitas Palangka Raya). *JSM (Jurnal Sains Manajemen) Program Magister Sains Manajemen UNPAR: Volume II, Nomor 2.*
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management: Vol. 10, No.3.*
- Kahpi, H. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai variabel Intervening, *Tesis pada Program Magister Manajemen UNTIRTA.*
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance: Vol. 6, No. 4.*
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: CV Mandar Maju.
- Muhdar, H. M. (2015). The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance. *The International Journal Of Business & Management: Vol 3, Issue 1.*
- Mukhtar. (2010). *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan.* Jakarta: Gaung Persada Press.
- Pradeep, D. P., & Prabhu, N.R.V. (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology: Vol 20.*
- Prakoso, R. D., et. al. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis: Volume 14, No 2.*
- Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Toward Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences: Vol 3, No 6.*
- Rawung, F. H. (2013). The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). www.iosrjournals.org: Volume 15, Issue 1, 28-33.*
- Raziq, A., & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance 23, 717 – 725.*
- Riduwan. (2014). *Pengantar Statistika Sosial.* Bandung: Allfabeta.
- Rizal, M., et. al. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention: Volume 3, 64-79.*
- Robert, M., & John, J. (2006). *Human Resource Management.* Alih bahasa, Jakarta: Salemba empat.
- Rumengan, L. T., & Mekel, P. A. (2015). Analisis Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat Manado. *Jurnal EMBA: Volume 3, No 1, 890-899.*

- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shahab, M. A. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR): Volume 2, Issue 5, 69-77*.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3*. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development: Vol. 3, No. 2*.
- Srikandi, W. (2010). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Dosen di STIESIA Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP): Vol. 6 No. 3, 334 - 356*.
- Stephen, R., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, 15th edition*. New Jersey.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukanto, M. A., et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform: 1, (2), 431-443*.
- Sundi K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention ISSN. www.ijbmi.org: Volume 2 Issue 12, 50-58*.
- Supendy. R., et. al. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen: Volume 10, No 2*.
- Susanto, H., & Aisyiyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra: No. 74, Th. XXII*.
- Thaief, I., et. al. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang. *www.ccsenet.org/res. Review of European Studies: Vol. 7, No. 11*.
- Tobing, D. S. K., & Syaiful, M. The Influence of Transformational Leadership and Organization Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. *International Journal of Business and Commerce: Vol. 5, No.06, 37-48*.
- Tucunan, R. J. A., et. al. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana: 3.9, 533-550*.
- Umar, A. (2012). Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen: Volume 10, Nomor 2*.