

KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN/PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi***Compensation, Organizational Culture, Education/Training of Work Motivation and Impact on The Performance Employees (Case Study : Hotel Sofyan Betawi, Jakarta)***

Ruhadi Widiargo¹, Dedi Walujadi², Popy Novita Pasaribu²

¹ Alumni Program Manajemen Pascasarjana UIKA Bogor

²Program Pascasarjana UIKA Bogor

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of compensation, organizational culture, education/training on work motivation both individually and collectively together and to analyze the effect of compensation, motivation, education/training on performance either individually or jointly, as well as to analyze the effect of compensation, organizational culture, education/training on performance through motivation to work at Hotel Sofyan Betawi, Cut Meutia, Jakarta.

The population consisted of all employees, as many as 80 people. Using census sampling techniques to the overall population of 80 people or respondents, data collection was conducted using questionnaires, while data analysis using path analysis or path analysis were processed using SPSS 16 software. The results showed that: (1) Compensation and organizational culture had no significant effect on work motivation, while education/training has significant effect on work motivation, (2) Compensation, organizational culture, education/training jointly significant effect on motivation, (3) Compensation does not significantly affect the performance of the employee, while the motivation and education/training significantly affect performance, (4) compensation, motivation, education/training jointly significant effect on performance, (5) Compensation, organizational culture, education/training has positive influence on performance through motivation.

Keywords: Compensation, Organizational Culture, Education/Training, Motivation, Performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan terhadap motivasi kerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama sama dan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi, pendidikan/pelatihan terhadap kinerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, serta untuk menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi kerja di Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta. Populasi terdiri dari seluruh karyawan, sebanyak 80 orang. Teknik pengambilan *sample* menggunakan sensus terhadap keseluruhan populasi yang berjumlah 80 orang atau responden, pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner sedangkan analisa data menggunakan analisa jalur atau *path analysis* yang diolah menggunakan *software SPSS 16*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa : (1) Kompensasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja, sedangkan pendidikan/pelatihan berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja, (2) Kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap motivasi, (3) Kompensasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dan pendidikan/pelatihan berpengaruh nyata terhadap kinerja, (4) Kompensasi, motivasi, pendidikan/pelatihan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja, (5) Kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi.

Kata Kunci : Kompensasi, Budaya Organisasi, Pendidikan/Pelatihan, Motivasi, Kinerja.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi persaingan merupakan keniscayaan yang tidak mungkin lagi untuk dihindari, perdagangan bebas tidak hanya terbatas pada ASEAN. Pemberlakuan ACFTA (*ASEAN-China Free Trade Area*) mulai 1 Januari 2010 merupakan tantangan baru dalam persaingan bisnis termasuk sektor pariwisata. Liberalisasi jasa pariwisata, ditargetkan pemerintah tercapai tahun 2015. Hal tersebut semakin terasa dengan banyaknya operator hotel yang beroperasi di Indonesia baik berskala nasional maupun yang berskala internasional. Operator hotel berskala nasional seperti Sahid Hotel Group, Santika, Harris, Dafam, Horison, Lor inn. Sedangkan operator hotel berskala internasional yang sudah beroperasi di Indonesia adalah Accor, Aston, Shangrila, Hilton, JW Mariot, Sheraton, Ritz Carlton, Swis Bell.

Jumlah hotel di DKI Jakarta berdasarkan data statistik BPS DKI Jakarta tahun 2009 sebanyak 153 hotel berbintang, 141 hotel melati dan 56 akomodasi lainnya. Secara rinci hotel berbintang terdiri atas hotel bintang 1 sebanyak 21, hotel bintang 2 sebanyak 35, hotel bintang 3 sebanyak 43, hotel bintang 4 sebanyak 31, hotel bintang 5 sebanyak 23.

Liberalisasi jasa pariwisata tersebut tidak hanya mengatur industri pariwisata, tetapi juga tenaga kerja bidang pariwisata, dengan adanya kesepakatan *Mutual Recognition Agreement* (MRA) ditandatangani pada tanggal 9 Januari 2009, berisi perjanjian timbal balik pengakuan kompetensi pariwisata antar 10 negara peserta (Asean), dapat saling mengakui adanya perpindahan sumber daya manusia di bidang pariwisata berdasarkan standar kompetensi yang diakui masing-masing negara. Standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI) dan sertifikasi profesi dikeluarkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), sebagai pelaksana teknis sertifikasi profesi ini dilaksanakan oleh lembaga sertifikasi profesi (LSP).

Merujuk data statistik direktori hotel dan akomodasi DKI Jakarta 2009 yang di

keluarkan BPS DKI Jakarta, pekerja hotel dan akomodasi berjumlah 33.587 orang, terdiri dari pekerja domestik 33.429 dan 158 pekerja asing. Jika diamati menurut klasifikasi hotel, sekitar 29.530 orang bekerja di hotel berbintang, 3.183 orang bekerja di hotel melati, sedangkan sisanya 874 orang bekerja di akomodasi lainnya.

Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta, sebuah hotel bintang 3 yang mulai dioperasikan pada tahun 1992, pada tahun 2003 merubah konsep ke pengelolaan hotel yang berkonsep syariah, perubahan konsep ini salah satu tujuannya adalah sebagai diferensiasi pasar untuk tetap eksis dan bersaing. Dalam proses perubahan tersebut tidak mengganti pekerja akan tetapi meneruskan dengan pekerja yang sebelumnya. Dalam perjalanan setelah perubahan mulai nampak ke arah kemajuan, akan tetapi apabila dibandingkan dengan hotel yang dikelola oleh operator lain secara kinerja masih dibawahnya, misalnya dibandingkan dengan Ibis Hotel, Santika Hotel, Haris, Aston Quest.

Apabila dilihat dari sumber daya manusia yang sebagian masih menggunakan karyawan yang lama, percepatan kinerja untuk menyamai hotel lain masih sulit di capai (*business as usual*), motivasi untuk maju dan berkembang masih belum terlihat kuat. Dengan pelatihan-pelatihan, perubahan budaya dan perbaikan pemberian kompensasi diharapkan memotivasi karyawan yang akan berdampak pada meningkatkan kinerja, setidaknya standar dengan kinerja hotel pesaing.

Adanya keadaan di atas maka mendorong dilakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta. Tujuan dari penelitian adalah (1) menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan terhadap motivasi kerja di Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta, (2) menganalisis pengaruh secara bersama-sama kompensasi, budaya organisasi dan pendidikan / pelatihan terhadap motivasi kerja di Sofyan Hotel

Betawi, Cut Meutia, Jakarta, (3) menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi pendidikan/pelatihan terhadap kinerja karyawan di Sofyan Hotel Betaw, Cut Meutia, Jakarta, (4) menganalisis pengaruh secara bersama-sama kompensasi, motivasi dan pendidikan/pelatihan terhadap kinerja karyawan di Sofyan Hotel Betaw, Cut Meutia, Jakarta, (5) menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi, budaya organisasi dan pendidikan/pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta.

METODOLOGI

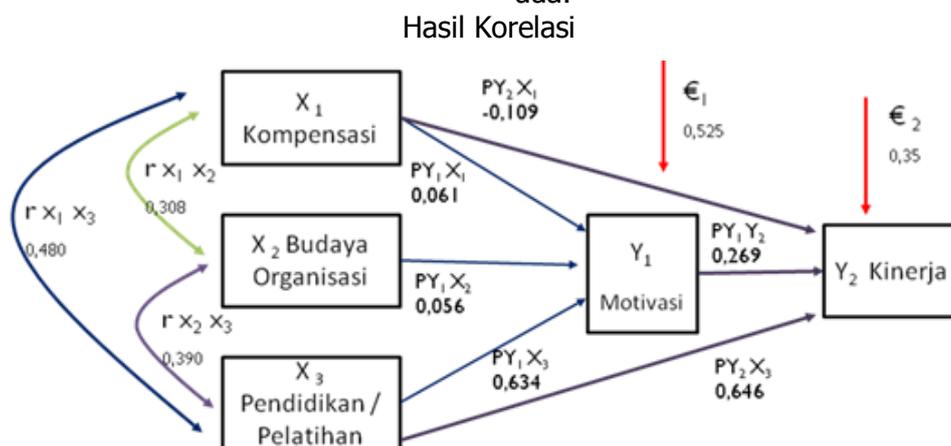
Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan Sofyan Hotel Betawi, Cut Meutia, Jakarta, berjumlah 80 karyawan. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menggunakan instrumen atau alat kuisisioner berisi pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden baik tentang pribadinya maupun hal-hal lain yang ingin diketahui. Kemudian instrument dilakukan uji validitas instrument dan uji reliabilitas. Uji model dilakukan dengan Koefisien Determinasi (R^2), Uji F dan Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas dan Uji linearitas) dan Uji Hipotesis (Uji Efek Mediasi, Analisis regresi linier, dan Uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan jenis kelamin diketahui karakteristik responden terdiri atas karyawan laki-laki sebanyak 83,75% dan karyawan wanita 16,25%. Berdasarkan data dalam diatas tampak bahwa sebagian besar responden penelitian adalah laki-laki jauh lebih banyak dibandingkan dengan karyawan wanita, hal ini sebabkan karena kebijakan perusahaan dalam proses rekrutmen dan kebutuhan tenaga kerja seperti di bagian house keeping, engineering, kitchen, banquette. Selain itu juga operasional menggunakan 3 shift sedangkan karyawati maksimal tugas sampai jam 19.00.

Responden menurut usia ditunjukkan bahwa responden yang memiliki usia dibawah 31-40 tahun (33,75%), kemudian usia 41-50 tahu (26,25%), usia 21-30 tahun (25%), usia dibawah 21 tahun (11,25%), usia 50 tahun keatas (3,75%). Jika dilihat dari masa kerja, bahwa sebagian besar responden karyawan telah memiliki masa kerja diatas 10 tahun 58,75% atau 47 orang, masa kerja 3-4 tahun dan masa kerja 4-7 tahun sama yaitu 13,75% atau masing-masing 11 orang, masa kerja di bawah 1 tahun 7,50% dan masa kerja 8-10 tahun 6,25% dengan tingkat pendidikan responden terbanyak yaitu SMK/A sebanyak 90% atau 72 orang, kemudian S1 sebanyak 8,75%, SMP sebanyak 1,25% sedangkan untuk tingkat pendidikan SD dan S2 tidak ada.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Analisis Perhitung

Struktur 1 :

$$Y_1 = P_{y_1x_1} X_1 + P_{y_1x_2} X_2 + P_{y_1x_3} X_3 + \rho_{y_1}\epsilon_1$$

$$Y_1 = 0.061 X_1 + 0.056 X_2 + 0.634 X_3 + 0.525\epsilon_1$$

Struktur 2 :

$$Y_2 = P_{y_2x_1} X_1 + P_{y_2y_1} Y_1 + P_{y_2x_3} X_3 + \rho_{y_2}\epsilon_2$$

$$Y_2 = -0.109 X_1 + 0.269 Y_1 + 0.646 X_3 + 0.35\epsilon_2$$

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Dari analisa data diperoleh nilai signifikan untuk kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 0,527, Nilai signifikan lebih besar dari taraf signifikan 0,05 (0,527 > 0,050) maka kesimpulannya terima H0 artinya tidak ada hubungan linear yang signifikan antara kompensasi dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja ialah sebesar 0,061 (dari nilai beta). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan di Sofyan Hotel Betawi tidak berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja karyawan.

Setelah didalami dengan pengamatan dan wawancara mendalam dari sisi manajemen dan dari sisi karyawan berkaitan dengan kebijakan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan sudah sesuai dengan standar hotel yang setara kelasnya dan gaji terendah masih diatas upah minimal regional (UMR) bahkan sudah diatas upah minimum sektoral propinsi (UMSP). Menurut data status kerja responden 72,50% adalah karyawan tetap dan 27,50% adalah karyawan tidak tetap, patut diduga perusahaan mempertimbangkan pemberian kompensasi yang lebih besar karena 72,50% adalah karyawan tetap, dengan status karyawan tetap tersebut maka perusahaan ada kewajiban untuk mengeluarkan dana pensiun (termination benevite) apabila karyawan tersebut sudah memasuki masa pensiun. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah adanya kesepakatan kerja (PKB) antara manajemen dengan serikat pekerja (SPSI) yang menyatakan bahwa besaran jumlah

pesangon dana pensiun adalah 4 kali PMTK, hal ini lebih besar dari ketentuan pemerintah yaitu 2 kali PMTK, sedangkan dana yang dicadangkan oleh perusahaan adalah 2 kali PMTK.

Apabila dari sisi karyawan dapat dilihat pada profil responden tentang status pernikahan, bahwa 85,50% menikah dan 17,50% yang belum menikah, dengan status yang sudah berkeluarga diduga akan menjadi berat secara ekonomi apabila kompensasi yang diberikan sesuai UMP ataupun UMSP karena hitungan tersebut untuk karyawan belum menikah atau lajang, hal ini terutama untuk level rank & file, yaitu level pelaksana.

Dari data diatas masa kerja karyawan didominasi karyawan dengan masa kerja yang lama. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup betah dan bertahan untuk tetap berada di Sofyan Hotel Betawi bisa juga disebabkan karena status pekerja adalah mayoritas adalah karyawan tetap. Apabila akan berpindah ke hotel lain yang setara dari kompensasi yang didapat akan sama karena di Sofyan Hotel Betawi sudah memenuhi ketentuan UMP dan UMSP. Untuk karyawan level supervisor dan manager dari perolehan kompensasi lebih besar dibandingkan dengan karyawan level rank & file, keadaannyapun tidak jauh berbeda dengan karyawan level rank & file yaitu pada posisi aman dan kompensasi masih standar dengan hotel lain yang setara.

Menurut teori hirarki kebutuhan Maslow terdapat 5 kebutuhan manusia yaitu fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Apabila dikaitkan dengan teori tersebut maka kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan diberikannya kompensasi, kebutuhan keselamatan dan keamanan terpenuhi dengan status pekerja sebagian besar adalah karyawan tetap. Hal yang perlu diperhatikan adalah kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial misalnya kegiatan *carity* yang melibatkan karyawan misalnya kegiatan bakti sosial, sunatan masal. Adanya penghargaan dari

perusahaan misalnya *reward* untuk karyawan yang berprestasi misalnya umroh, haji, beasiswa belajar. Kebutuhan aktualisasi diri dapat berupa pelibatan karyawan dalam bentuk proyek misalnya penyusunan menu baru, survey kepuasan pelanggan, penghematan energy.

Menurut teori Herzberg atau Herzberg models, disebut juga dengan istilah two-factor view, menerangkan mengenai kepuasan manusia terbagi atas dua yaitu puas dan tidak puas. two-factor view terdiri atas motivator yaitu kepuasan kerja atau perasaan positif dan hygiene yang berarti perasaan negative atau ketidakpuasan kerja. Herzberg dalam Asnawi (2002) menyatakan bahwa kebutuhan akan motivator meliputi prestasi kerja, penghargaan, tantangan pekerjaan, tanggung jawab dan pengembangan yang dapat menciptakan kepuasan kerja. Apabila dikaitkan dengan permasalahan yang ada maka untuk kondisi karyawan dengan masa kerja yang sudah lama, kompensasi yang sudah standar industri yang setara maka kepuasan kerja bisa dijadikan pemicu motivasi dengan memberikan penghargaan, tantangan kerja yang lebih dibanding dengan pekerjaan rutin, tanggung jawab yang lebih besar dan pengembangan baik di produk maupun di jasa pelayanan. *Hygiene* sebenarnya sebagian besar sudah terpenuhi yaitu lingkungan kerja dan kondisi kerja yang kondusif, gaji yang sudah standar, hal yang perlu diperhatikan adalah *supervise* dari atasan dan hubungan interpersonal.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Dari analisis data diperoleh nilai signifikan untuk budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah 0,543. Nilai signifikan lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ($0,543 > 0,050$) maka kesimpulannya terima H_0 artinya tidak ada hubungan linear yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja ialah sebesar 0,056 (dari nilai beta). Sofyan Hotel Betawi, sebuah hotel bintang 3 yang mulai dioperasikan pada tahun 1992, pada tahun 2003 merubah konsep ke

pengelolaan hotel yang berkonsep syariah, perubahan konsep ini salah satu tujuannya adalah sebagai deferensiasi pasar untuk bisa eksis dan bersaing. Dalam proses perubahan tersebut tidak mengganti pekerja akan tetapi meneruskan dengan pekerja yang sebelumnya. Perubahan budaya sudah berlangsung 9 tahun dari 2003 sampai 2012, berdasarkan data masa kerja responden 58,75% sudah diatas 10 tahun, masa kerja 8-10 tahun 6,25%. Sebagian besar karyawan masih didominasi oleh karyawan dari Sofyan Hotel Betawi sebelum syariah dengan budaya yang sudah terbentuk sebelumnya.

Reigle (2003) melakukan studi yang mengembangkan kerangka budaya organisasi dan membangun instrumen pengukuran budaya organisasi, 3 (tiga) unsur budaya Schein dikembangkan menjadi 5 (lima) unsur budaya yaitu bahasa, artifak atau simbol, pola perilaku, elemen dan keyakinan organisasi. Penggunaan bahasa dalam organisasi berupa jargon, slogan, metafora, mitos, legenda dan cerita serta kepahlawanan. Manajemen Sofyan Hotel Betawi telah mengaplikasikan artifak dan symbol yang seara teori merupakan bukti terlihat dalam suatu budaya organisasi seperti pembuatan logo baru, lingkungan fisik dengan renovasi bangunan dan fasilitasnya dan pakaian dengan *design* seragam baru yang sudah disesuaikan dengan konsep syariah. Pola perilaku seperti upacara, ritual diaplikasikan dengan kegiatan yang sejalan dengan konsep syariah dan pola perilaku yang dikembangkan dengan konsep islami, secara teoritis ini menjadi indikator budaya organisasi. Schein memasukkan ketiga unsur bahasa, artifak atau symbol serta pola perilaku kedalam unsur artifak. Nilai-nilai berupa prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dipublikasikan organisasi untuk diterapkan atau untuk dicapai, termasuk nilai-nilai yang diyakini bersama. Asumsi dasar organisasi diterjemahkan kedalam keputusan, kebijakan dan prosedur yang dikeluarkan manajemen. Artifak diaplikasikan ke dalam logo, seragam. Nilai-nilai yang dipublikasikan dan diyakini bersama, keputusan, kebijakan dan

prosedur kerja sudah disesuaikan dengan konsep syariah.

Dengan segala upaya manajemen tersebut dalam waktu 9 tahun masih belum cukup merubah budaya hotel konvensional ke hotel syariah. Tataran konsep syariah belum tercermin dalam sikap dan perilaku. Berkaca dari bisnis syariah yang lain seperti perbankan, misalnya Bank Muamalat sebelum menjadi bank syariah sebelumnya adalah unit usaha syariah (UUS) kemudian berubah menjadi bank umum syariah (BUS), secara budaya organisasi sudah ada persiapan sebelum masuk ke bisnis syariah dengan budaya yang islami, merekrut karyawan juga sudah mengacu kepada nilai-nilai islami. Hal ini sangat berbeda dengan Sofyan Hotel Betawi yang merubah hotel konvensional ke hotel syariah secara langsung, demikian juga dengan sumber daya manusianya.

Pada tataran manajemen penilaian kinerja masih menitik beratkan kepada kedisiplinan, produktifitas, kerja sama team, komunikasi dan aspek manajerial, sedangkan nilai-nilai islami belum dimasukkan ke dalam penilaian kinerja karyawan. Apabila melihat bisnis syariah lainnya seperti asuransi syariah, perbankan syariah, penilaian kinerja karyawan yang di ukur dengan key performa indicator (KPI) nilai-nilai syariah termasuk didalamnya dengan mengambil porsi sekitar 20%. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan oleh manajemen Sofyan Hotel Betawi untuk memasukkan nilai-nilai syariah ke dalam penilaian kinerja karyawan.

Pengaruh Pendidikan/Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja

Dari analisa data diperoleh nilai signifikan untuk untuk pendidikan/pelatihan terhadap motivasi kerja adalah 0,000. Nilai signifikan lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ($0,000 < 0,050$) maka kesimpulannya tolak H_0 artinya ada hubungan linear yang signifikan antara pendidikan/pelatihan dengan motivasi kerja. Besarnya pengaruh pendidikan/pelatihan terhadap motivasi kerja ialah sebesar 0,634 (dari nilai beta). Sofyan Hotel Betawi dalam memberikan pendidikan / pelatihan di bagi menjadi *training skill*,

pengetahuan dan PAA atau pendidikan akidah dan akhlak. *Training skill* berkaitan dengan teknis keahlian masing-masing bagian, *training* pengetahuan berkaitan dengan wawasan dan pola berfikir. Pendidikan akidah dan akhlak berkaitan dengan penanaman nilai-nilai syariah dalam bekerja. PAA inilah yang berkaitan langsung dengan pembentukan budaya organisasi. PAA wajib diikuti oleh keseluruhan karyawan bahkan direksi dan komisaris. Pelatihan ini ada yang dilakukan di dalam kelas ada juga yang dikombinasikan dengan *outing* seperti tafakur alam.

Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Pendidikan/Pelatihan Secara Bersama-Sama Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisa data sebelumnya bahwa pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan pendidikan/pelatihan secara bersama terhadap motivasi adalah 47.5%, sedangkan sisanya 52.5% ($100\% - 47.5\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh variabel kompensasi, budaya organisasi dan pendidikan/pelatihan positif namun masih belum terlalu besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Hal ini perlu menjadi perhatian bahwa dengan adanya peningkatan terhadap ketiga variable tersebut seharusnya akan meningkatkan motivasi kerja, demikian juga sebaliknya. Hal ini akan terlihat secara rinci pada penjelasan analisa secara parsial dari ketiga variabel tersebut.

Dari tabel anova, diperoleh nilai F hitung sebesar 22.957 dengan mencari nilai pada tabel F, dengan $dbR = 3$ dan $dbG = 76$ diperoleh nilai F tabel 2.76. Karena nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$), maka kesimpulannya tolak H_0 dan terima H_1 , artinya ada hubungan linear antara kompensasi, budaya organisasi, dan pendidikan / pelatihan terhadap motivasi kerja.

Dari tabel anova diperoleh nilai signifikan sebesar $0,00 < 0,05$, maka kesimpulannya tolak H_0 dan terima H_1 , artinya ada hubungan linear antara kompensasi, budaya organisasi, dan

pendidikan / pelatihan terhadap motivasi kerja.

a) **Besarnya Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Sebesar - 0.109**

Dari analisa data diperoleh nilai signifikan untuk kompensasi terhadap kinerja adalah 0,165. Nilai signifikan lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ($0,165 > 0,050$) maka kesimpulannya terima H_0 artinya tidak ada hubungan linear yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ialah sebesar - 0.109 (dari nilai beta). Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2005) kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Seperti dalam penjelasan sebelumnya bahwa kompensasi juga tidak signifikan mempengaruhi motivasi, sedangkan menurut teori diatas motivasi termasuk salah satu yang membangun kinerja.

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial terutama untuk pengembangan karir.

Masa kerja responden 58,75% sudah diatas 10 tahun, 13,75% masa kerja 3-4, masa kerja 4-7 sama yaitu 13,75%, masa kerja dibawah satu tahun 7,5% dan masa kerja 8-10 tahun 6,25%. Dari data diatas masa kerja karyawan didominasi karyawan dengan masa kerja yang lama, Total karyawan dengan masa kerja diatas 8 adalah tahun 65%. Sofyan Hotel Betawi merupakan hotel bintang 3 yang secara jabatan tidak terlalu banyak yaitu tingkat pelaksana, tingkat penyelia dan tingkat manajer, sehingga jenjang karir yang ada sudah sempit, hal ini dikarenakan sudah terisi dari karyawan yang lama. Pergerakan penggantian level pimpinan dan penyelia juga jarang terjadi, hal ini juga disebabkan pada tingkatan tersebut diisi oleh karyawan

tetap yang masa kerjanya sudah lama. Merujuk kepada teori Simamora tersebut maka kompensasi non financial untuk pengembangan karir masih sulit untuk terpenuhi.

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan perusahaan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktifitas karyawan dan efektifitas biaya. Program insentif terdiri atas program insentif individu dan program insentif kelompok. Perlu dipertimbangkan memberikan insentif, hal ini bisa dikaitkan dengan pencapaian *budget* pendapatan misalnya apabila pendapatan hotel melebihi dari *budget* yang dianggarkan maka akan diberikan insentif, ini dapat diaplikasikan di bagian penjualan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.

Dari analisa data diperoleh nilai signifikan untuk motivasi terhadap kinerja adalah 0,005. Nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($0,005 < 0,050$) maka kesimpulannya tolak H_0 artinya ada hubungan linear yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ialah sebesar 0,269 (dari nilai beta). Sejalan dengan teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom, teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Manajemen Sofyan Hotel Betawi berusaha keras untuk selalu memotivasi karyawannya agar supaya kinerja karyawan dengan standar minimal dengan kinerja stabil dan diusahakan kinerja terus meningkat.

b) **Besarnya Pengaruh Variabel Pendidikan /Pelatihan Terhadap Kinerja Sebesar 0,646.**

Dari analisa data diperoleh nilai signifikan untuk pendidikan/pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0,000. Nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($0,000 < 0,050$) maka kesimpulannya tolak H_0 artinya ada

hubungan linear yang signifikan antara pendidikan/pelatihan dengan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan ialah sebesar 0,646 (dari nilai beta). Sejalan dengan pendapat Siagian (1988) yang mendefinisikan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual, dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksud untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pendidikan dan pelatihan di Sofyan Hotel Betawi mencakup keterampilan dan kemampuan kerja, selain itu adalah pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan wawasan dan pola pikir, serta pelatihan yang bertujuan untuk pembentukan sikap sesuai dengan konsep syariah.

Kompensasi, Motivasi Dan Pendidikan/Pelatihan Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja

Pengaruh kompensasi, pendidikan/pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah 65%, sedangkan sisanya 35% (100% - 65%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Pada persamaan yang dihasilkan pada struktur 2, pengaruh kompensasi, motivasi, dan pendidikan / pelatihan berturut-turut adalah sebesar -0.109, 0.269, dan 0.646, ada hal yang menarik yaitu pada koefisien regresinya dimana koefisien untuk kompensasi terhadap kinerja bernilai negatif, hasil regresi kinerja dengan masing-masing variabel independennya secara terpisah atau satu persatu (Y_2 dengan X_1 , Y_2 dengan Y_1 , Y_2 dengan X_3) semua tanda untuk koefisien variabel independennya positif. Hal ini berarti memang hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap kinerja adalah positif. Namun saat diregresikan secara simultan untuk ketiga variabel tersebut dengan Y_2 , tanda untuk kompensasi hasilnya negatif. Ini kemungkinan disebabkan karena tarik-menarik kekuatan antara variabel independennya terhadap variabel

dependen. Karena pengaruh Y_1 dan X_3 terhadap Y_2 itu lebih besar daripada pengaruh X_1 terhadap Y_2 , mengakibatkan X_1 kalah pengaruhnya dan mengakibatkan perubahan tanda. Tarik menarik kepentingan tersebut disebabkan adanya korelasi yang kuat antar variabel independennya (multikolinieritas). Ini dapat dikaji lebih dalam dengan menggunakan regresi komponen utama, namun karena memang pengaruh kompensasi pun tidak signifikan terhadap kinerja kita dapat mengabaikan variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa berkurang atau bertambahnya kompensasi tidak akan mengakibatkan perubahan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan meningkatnya diklat dan motivasi akan meningkatkan kinerja.

Dari tabel anova, diperoleh nilai F hitung sebesar 47.012 dengan mencari nilai pada tabel F, dengan $dbR = 3$ dan $dbG = 76$ diperoleh nilai F tabel 2.76. Karena nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$), maka kesimpulannya tolak H_0 dan terima H_1 , artinya ada hubungan linear antara kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari tabel anova diperoleh nilai signifikan sebesar $0,00 < 0,05$, maka kesimpulannya tolak H_0 dan terima H_1 , artinya ada hubungan linear antara kompensasi, Pendidikan / Pelatihan, dan Motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dari analisa diatas menunjukkan bahwa berkurang atau bertambahnya kompensasi tidak akan mengakibatkan perubahan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan meningkatnya motivasi dan pendidikan / pelatihan akan meningkatkan kinerja, apabila dihubungkan dengan data responden, karyawan Sofyan Hotel Betawi sebagian besar dengan status karyawan tetap sehingga ada rasa aman dalam bekerja, sehingga masuk dalam zona nyaman atau *comfort zone*, dengan adanya kenaikan kompensasi atau tidak ada kenaikan kompensasi kinerjanya sama. Dengan berkinerja standar posisi sudah aman, walaupun ada PHK akan mendapatkan uang pensiun. Sedangkan motivasi dan pendidikan / pelatihan

ditingkatkan akan mempengaruhi kinerja, dengan adanya training dan dimotivasi karyawan akan bersemangat dan lebih terampil dalam bekerja yang akhirnya berimbas pada kenaikan kinerja.

Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,016. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan diharapkan menimbulkan dan meningkatkan motivasi karyawan, maka dengan motivasi yang baik dan meningkat diharapkan kinerja karyawan akan meningkat. Dalam analisis data tersebut pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi masih kecil. Dengan data responden yang sudah diterangkan sebelumnya mengenai lama bekerja dan status, maka dapat dihubungkan bahwa karyawan yang sudah bekerja lama cenderung jenuh, apalagi dengan status sebagai tenaga tetap terlebih ditambah dengan sebagian besar karyawan sudah menikah, karyawan dengan status menikah kebutuhan hidup akan lebih besar dibandingkan yang belum menikah. Oleh karena itu kompensasi yang diterima belum mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,015. Pengaruh ini masih kecil seperti telah dijelaskan bahwa perubahan budaya organisasi belum sepenuhnya sampai pada tataran aplikasi hal ini salah satunya disebabkan oleh keadaan karyawan lama yang masih dominan dan mereka belum sepenuhnya mengaplikasikan budaya yang sudah dicanangkan. Demikian juga usaha perubahan budaya dari manajemen masih perlu ditingkatkan.

Pengaruh Tidak Langsung Pendidikan/Pelatihan Melalui Motivasi Terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung pendidikan/pelatihan melalui motivasi sebesar 0,171. Pendidikan/pelatihan yang sudah di programkan oleh manajemen diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan efek dari motivasi yang meningkat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi pengaruhnya masih kecil, oleh karena itu perlu adanya peningkatan pendidikan/pelatihan baik kuantitas maupun kualitasnya.

KESIMPULAN

1. Kompensasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja, sedangkan pendidikan/pelatihan berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja,
2. Kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap motivasi,
3. Kompensasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dan pendidikan/pelatihan berpengaruh nyata terhadap kinerja,
4. Kompensasi, motivasi, pendidikan/pelatihan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja,
5. Kompensasi, budaya organisasi, pendidikan/pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi, 2002. Teori Motivasi : Dalam Pendekatan Psikologis Industri Dan Organisasi. Studi Press. Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation To Work. Willey Internasional.
- Rivai dan Vaithzal, 2005. Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1988. Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Sugiyono, 2002. Statistik Untuk Penelitian. CV Alfabeta. Bandung.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. SIE YKPN. Yogyakarta.
- Umar, H. 2004. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.