



SKRIPSI

**STUDI PENGARUH BENTUK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN GENERASI X DAN Y: STUDI KASUS PADA PDAM SURYA
SEMBADA KOTA SURABAYA**

IRMA ZAHROUL AMIROH

NRP 0911154000077

DOSEN PEMBIMBING

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom., MBA., Ph.D.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**STUDI PENGARUH BENTUK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN GENERASI X DAN Y: STUDI KASUS PADA PDAM SURYA
SEMBADA KOTA SURABAYA**

IRMA ZAHROUL AMIROH

NRP 0911154000077

DOSEN PEMBIMBING

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom., MBA., Ph.D..

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

***STUDY OF THE INFLUENCE OF COMPENSATION TOWARD JOB
PERFORMANCE OF GENERATION X AND Y EMPLOYEES: CASE STUDY
ON PDAM SURYA SEMBADA SURABAYA CITY***

IRMA ZAHROUL AMIROH

NRP 09111540000077

SUPERVISOR

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom., MBA., Ph.D..

DEPARTEMEN OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**STUDI PENGARUH BENTUK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN GENERASI X DAN Y: STUDI KASUS PADA PDAM
SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA**

Oleh:

Irma Zahroul Amiroh
NRP 0911154000077

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Digital Bisnis
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 22 Januari 2020

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing



Satria Fadli Persada, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP. 1987201711061

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apapun tanpa izin penulis.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**STUDI PENGARUH BENTUK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI GENERASI X DAN Y: STUDI KASUS PADA PDAM SURYA
SEMBADA KOTA SURABAYA**

ABSTRAK

PDAM Surya Sembada Surabaya merupakan perusahaan air minum yang mempunyai kinerja terbaik di Jawa Timur dan terbaik ke-5 di Indonesia berdasarkan SPAM 2019. PDAM Kota Surabaya merupakan perusahaan penting bagi warga dan masyarakat Kota Surabaya karena mendukung kebutuhan pokok terpenting bagi kehidupan dan kesehatan yaitu kebutuhan air bersih. Sehingga, kinerja karyawan PDAM juga harus baik untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat baik dalam operasional dan pelayanan dalam pemenuhan air bersih. Banyak penelitian menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan berupa finansial langsung, finansial tidak langsung dan non-finansial mempengaruhi kinerja karyawan PDAM, dan bagaimana PDAM bisa menjadi perusahaan yang baik dari segi pemberian kompensasi sehingga kinerja karyawan lebih baik. Penelitian ini berfokus pada karyawan Generasi X dan Y yang merupakan mayoritas karyawan PDAM. Bentuk dari penelitian ini adalah konklusif deskriptif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yaitu dengan menyebarkan kuesioner *offline* kepada para responden dan data sekunder yang berasal dari laporan – laporan dan literatur – literatur yang relevan. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 168 karyawan yang terdiri dari 100 karyawan Generasi Y dan 68 karyawan Generasi X. Data dianalisis menggunakan Analisis PLS-SEM dan *Independent Sample T-test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh signifikan hanya terhadap kinerja karyawan Generasi Y, kompensasi Finansial tidak langsung hanya berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan generasi X, dan kompensasi non-finansial yang diberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kedua generasi. Uji T-test menyatakan tidak ada perbedaan kinerja pada kedua generasi karyawan PDAM.

Kata Kunci: kompensasi, kinerja karyawan, generasi X, generasi Y

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**STUDY OF THE INFLUENCE OF COMPENSATION TOWARD JOB
PERFORMANCE OF GENERATION X AND Y EMPLOYEE: CASE STUDY
ON PDAM SURYA SEMBADA SURABAYA CITY**

ABSTRACT

PDAM Surya Sembada Surabaya is a drinking water company that has the best performance in East Java and the 5th best in Indonesia based on SPAM 2019. PDAM Kota Surabaya is an important company for the people of Surabaya City because it supports the most important basic need for life and health, namely the need of clean water. Thus, the performance of PDAM employees must also be good to meet the needs and demands of the community both in operations and services in fulfilling clean water. Many studies suggest that employee performance is influenced by compensation provided by the company. Therefore, this study aims to determine whether the form of compensation provided by companies in the form of direct financial, indirect financial and non-financial affects the performance of PDAM employees, and how PDAM can be a good company in terms of providing compensation so that employee performance is better. This research focuses on Generation X and Y employees who make up the majority of PDAM employees. The form of this research is conclusive descriptive. The data source in this study came from primary data, namely by distributing offline questionnaires to respondents and secondary data from relevant reports and literature. The sample obtained in this study were 168 employees consisting of 100 Generation Y employees and 68 Generation X employees. Data were analyzed using PLS-SEM Analysis and Independent Sample T-test. The results of this study indicate that direct financial compensation provided by the company has a significant effect only on the performance of Generation Y employees, indirect financial compensation has only a significant effect on the performance of Generation X employees, and non-financial compensation given has a significant effect on the performance of both generations. The T-test stated there was no difference in performance between the two generations of PDAM employees.

Keywords : Compensation, employe performance, generation X, generation Y

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan berkah rahmat dan kuasa-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Studi Pengaruh Bentuk Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y: Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Surabaya”**.

Laporan skripsi ini disusun dengan tujuan untuk menyelesaikan studi Strata-1 dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menerima banyak bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak baik dari segi moral maupun materi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang diantaranya adalah:

1. Allah SWT atas nikmat dan hidayah-Nya yang senantiasa tercurahkan kepada penulis;
2. Abah dan Umi yang selalu mendoakan penulis dan memberikan kata-kata penyemangat setiap hari, serta mengingatkan penulis untuk tetap istiqomah, sabar, dan berdiri tegar.
3. Fajar Budiman, S.T., M.Sc yang selalu sabar membantu penulis saat mengalami kesulitan dan selalu memberikan waktunya.
4. Ibu Dr.oec.HSG Syarifa Hanoum, ST., MT, dan Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M selaku Kepala Departemen dan Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala inspirasi, wawasan dan motivasi yang diberikan sejak penulis mahasiswa baru hingga saat ini.
5. Bapak Satria Fadil Persada, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing, memberikan semangat, dan memberikan masukan kepada penulis selama mengerjakan skripsi.
6. Bapak dan Ibu dosen pengajar serta tenaga pendidik Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman sehingga memotivasi penulis dalam menjalani masa-masa perkuliahan.

7. Teman-teman terdekat penulis Resty Rachmaningrun, Daisiyandini, Agnes Shalihah yang selalu ada dan mengisi hari-hari penulis selama masa perkuliahan.
8. Yusuf Baraja yang sudah meluangkan waktunya untuk membantu penulis saat mengalami kesulitan ketika mengolah data.
9. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS, khususnya Rhekara, yang telah memberikan banyak kenangan masa-masa indah kebersamaan kita di Departemen Manajemen Bisnis ITS
10. PDAM Surabaya yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian disana dan seluruh responden penelitian yang telah membantu penulis untuk meluangkan waktu dan pikirannya dalam mengisi kuisisioner skripsi ini;
11. Semua pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah hadir dalam kehidupan penulis dan mendukung penulis selama perkuliahan dan pengerjaan skripsi.

Penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik apabila terdapat ketidaksempurnaan dalam skripsi ini. Semoga hasil skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik bagi perusahaan maupun pengembangan keilmuan manajemen kedepannya.

Surabaya, 22 Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup	7
1.6. Sistematika Penulisan	7
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1. Gambaran Umum PDAM	9
2.2. Kompensasi.....	10
2.2.1. Pengertian Kompensasi.....	10
2.2.2. Kompensasi Finansial	12
2.2.3. Kompensasi Non Finansial	14
2.3. Kinerja Karyawan.....	14
2.4. Generasi X dan Generasi Y	18
2.4.1. Karakteristik Generasi X dan Generasi Y.....	20
2.5. Kajian Penelitian Terdahulu	22
2.6. Research Gap	24
2.7. Hipotesis Penelitian	25
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Model Penelitian dan Hipotesis	27
3.2. Definisi Operasional Variabel	28
3.3. Desain Penelitian	32
3.3.1. Jenis Penelitian	32
3.3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	32

3.3.3.	Data yang Dibutuhkan.....	33
3.3.4.	Penentuan Skala Pengukuran	34
3.3.5.	Desain Kuesioner	34
3.3.6.	Populasi Target dan Sampel Penelitian.....	35
3.3.7.	Teknik Sampling dan Pengumpulan Data.....	36
3.4.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	36
3.4.1.	Uji Asumsi.....	37
3.4.2.	Analisis Deskriptif.....	38
3.4.3.	Analisis PLS-SEM	39
3.4.4.	<i>Independent Sample T-test</i>	42
3.4.5.	<i>Flowchart</i> Penelitian	43
3.5.	Bagan Metode	45
BAB 4 ANALISIS DAN DISKUSI.....		47
4.1.	Pengumpulan Data	47
4.2.	Uji Asumsi	48
4.2.1.	<i>Missing Value</i>	48
4.2.2.	Uji Outlier	48
4.2.3.	Uji Normalitas	49
4.2.4.	Uji Linearitas.....	49
4.2.5.	Uji Multikolonieditas	50
4.2.6.	Uji Heteroskedastisitas	51
4.3.	Analisis Deskriptif	51
4.3.1.	Analisis Demografi	51
4.3.2.	Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian	58
4.4.	Analisis Model Penelitian	62
4.4.1.	<i>Outer Model</i> Generasi X	62
4.4.2.	Inner Model Generasi X.....	66
4.4.3.	<i>Outer Model</i> Generasi Y	69
4.4.4.	Inner Model Generasi Y	71
4.5.	Diskusi	74
4.5.1.	Hipotesis 1	74
4.5.2.	Hipotesis 2.....	75
4.5.3.	Hipotesis 3.....	76

4.5.4. Independent Samples T test	77
4.6. Implikasi Manajerial	78
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	85
5.1. Kesimpulan	85
5.2. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN 1 Kuesioner Penelitian	93
LAMPIRAN 2 Data Penelitian	97
LAMPIRAN 3 Instrumentasi Penyebaran Penelitian	109
LAMPIRAN 4 Dokumentasi Penyebaran Penelitian.....	111
LAMPIRAN 5 Missing Data Generasi X dan Y.....	113
LAMPIRAN 6 Uji Asumsi Outliner Generasi X.....	115
LAMPIRAN 7 Uji Normalitas	117
LAMPIRAN 8 Kerangka Model Penelitian Generasi X dan Y.....	121
LAMPIRAN 9 Model Struktural Outer Model Generasi X	123
LAMPIRAN 10 Output Inner Model Penelitian Karyawan Generasi X	125
LAMPIRAN 11 Model Struktural Outer Model Generasi Y	127
LAMPIRAN 12 Output Inner Model Penelitian Karyawan Generasi Y	129
BIODATA PENULIS.....	131

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Model Penelitian.....	27
Gambar 3.2 <i>Flowchart</i> penelitian	44
Gambar 3.3 Bagan metode penelitian secara keseluruhan.....	46
Gambar 4.1 Uji Asumsi Linearitas (Scatter Plot) Kelompok Data (a) Generasi X, dan (b) Generasi Y	50
Gambar 4.2 Persentase jumlah responden berdasarkan usia (kelompok)	53
Gambar 4.3 Persentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.....	54
Gambar 4.4 Persentase jumlah responden berdasarkan status pernikahan	54
Gambar 4.5 Persentase jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir	55
Gambar 4.6 Persentase responden mendapatkan info pekerjaan di PDAM.....	56
Gambar 4.7 Persentase jumlah responden berdasarkan pendapatan perbulan.....	57
Gambar 4.8 Jumlah tanggungan keluarga responden	57
Gambar 4.9 Presentase responden berdasarkan jabatan di PDAM	58

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah pegawai PDAM Kota Surabaya per bulan Maret 2019 berdasarkan usia	4
Tabel 2.1 Karakteristik Generasi X dan Generasi Y di Tempa Kerja.....	21
Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	32
Tabel 3.3 Data Penelitian	33
Tabel 3.4 Skala pengukuran yang digunakan	34
Tabel 3.5 Tabel Parameter Uji Validitas.....	41
Tabel 4.1 Hasil Uji Multikolonieritas	51
Tabel 4.2 Demografi Responden Karyawan PDAM.....	52
Tabel 4.3 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Langsung ..	59
Tabel 4.4 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Tak Langsung	60
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi non Finansial	61
Tabel 4.6 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan	61
Tabel 4.7 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi X	63
Tabel 4.8 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi X setelah Reduksi KK3	64
Tabel 4.9 Tabel Nilai AVE Variabel Pada Generasi X.....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Discriminant Validity dengan Menggunakan Cross Loading	65
Tabel 4.11 Tabel Hasil uji <i>Composite Reability</i>	66
Tabel 4.12 Tabel Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan Generasi X.....	68
Tabel 4.13 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi Y	69
Tabel 4.14 Tabel Nilai AVE Variabel Pada Generasi Y.....	70
Tabel 4.15 Hasil Uji Discriminant Validity dengan Menggunakan Cross Loading	70
Tabel 4.16 Tabel Hasil uji <i>Composite Reability</i> Generasi Y	71
Tabel 4.17 Tabel Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan Generasi Y.....	73

Tabel 4.18 Hasil uji Independent Sampel T-test	77
Tabel 4.19 Pemetaan implikasi manajerial berdasarkan hasil analisis	79

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang tentang kondisi yang menyebabkan dilakukannya penelitian, rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian dari hasil yang diperoleh, batasan dan asumsi agar penelitian tidak keluar dari pokok bahasan, serta sistematika penulisan yang menjelaskan mengenai penelitian skripsi ini secara keseluruhan.

1.1. Latar Belakang

Tidak dapat dihindari bahwa peran sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan atau organisasi sangat penting. Mengelola SDM misalnya tenaga kerja atau pegawai adalah salah satu tanggung jawab berkelanjutan untuk manajer dan pemimpin perusahaan atau organisasi. Mereka harus dapat mendukung kinerja pegawai karena hasil kinerja pegawai diperoleh dari kualitas dan kuantitas pegawai. Mangkuprawira dan Hubeis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja termasuk kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka (Mangkuprawira & Hubeis, 2007). SDM perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antar kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang dengan produktif dan tercapainya visi dan misi perusahaan, dengan harapan pegawai bekerja secara produktif dan profesional.

Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan sumber daya manusia dan sadar bahwa sumber daya manusia lebih dari sekedar aset. Perusahaan harus bisa bersikap profesional dan adil dalam pemberian imbalan kepada karyawan sebagai timbal balik atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Hal tersebut mendorong pegawai agar lebih terdorong untuk mempunyai kinerja yang baik dalam menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya demi terwujudnya tujuan perusahaan. Hubungan kerja yang saling menguntungkan tersebut berdampak positif terutama bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan kinerja pegawai dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Pegawai memberikan jasanya

dengan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan dan perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada pegawai atas jasanya (Handoko, 2003).

Strategi kompensasi memainkan peran penting dan fungsional terhadap kinerja pegawai di perusahaan karena merupakan jantung manajemen sumber daya manusia. Ini juga penting bagi pegawai dan manajer. Ini karena pegawai biasanya bergantung pada upah dan gaji, dan harus setara dengan pekerjaan yang dilakukan. Namun, bagi para manajer atau pimpinan, strategi kompensasi mempengaruhi biaya melakukan bisnis dan dengan demikian, kemampuan mereka untuk menjual dengan harga yang kompetitif di pasar produk atau kualitas pemberian pelayanan untuk perusahaan di bidang jasa (Salim.K and all, 2010).

Kompensasi adalah output dan manfaat yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah dan juga imbalan yang sama seperti pertukaran moneter bagi pegawai untuk meningkatkan Kinerja (Cadran, 2004). Kompensasi adalah segmen transisi antara pegawai dan pemilik perusahaan dari hasil kontrak pegawai dimana pembayaran diterima dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Kompensasi sebagian besar sama dengan setengah dari arus kas perusahaan. Tetapi di sektor jasa lebih dari setengah. Tujuan utama kompensasi adalah untuk menarik karyawan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja (Mondy & Martocchio, 2016). Argumen dasar dinyatakan bahwa sebagian besar individu pekerja yang mendapatkan pendidikan tinggi mereka tidak puas dengan pemasukan dari bekerja sehingga perusahaan sangat perlu merancang strategi kompensasi untuk mempertahankan pegawai serta memperhatikan lebih banyak untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai serta menciptakan kinerja yang baik. Dimana, bayaran membantu menentukan standar hidup seseorang, penghasilan yang lebih tinggi memungkinkan orang untuk memenuhi kebutuhan paling dasar mereka seperti makanan dan tempat tinggal lebih mudah daripada mereka yang berpenghasilan lebih rendah. Gaji yang lebih tinggi memungkinkan orang untuk menikmati hal-hal yang lebih baik dalam hidup seperti sering mengunjungi restoran, mengendarai mobil mewah, dan mengambil liburan eksotis. Tingkat upah juga memengaruhi sikap karyawan seperti kepuasan kerja, harus berkontribusi pada kinerja pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, jenis pembayaran seperti kompensasi

menyelaraskan kepentingan karyawan dengan misi perusahaan. Karyawan dan perusahaan sama-sama berusaha untuk memaksimalkan penghasilan mereka.

Seperti yang disebutkan diatas, kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika lembaga mereka dapat membuat mereka lebih baik daripada lebih buruk dengan berkontribusi terhadap kepuasan dan pengembangan karyawan (Delaney & all, 2010). Banyak organisasi tidak memberikan penekanan pada pemanfaatan kompensasi yang efektif untuk memastikan kinerja pegawai di negara berkembang seperti Indonesia. Gaji perusahaan secara langsung mempengaruhi loyalitas pegawai dibandingkan dengan gaji yang tersedia di perusahaan lain. Orang-orang tinggal atau meninggalkan perusahaan lebih banyak alasan mereka puas atau tidak dengan peluang promosi pekerjaan dan lingkungan kerja mereka (Mathis & Jackson, 2011).

Strategi kompensasi juga dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya sebagai salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memberikan pelayanan dalam penyediaan air bersih yang bertugas untuk merespon dan memenuhi kebutuhan masyarakat di Kota Surabaya yang penduduknya sangat besar. PDAM Kota Surabaya merupakan perusahaan penting bagi masyarakat Kota Surabaya karena mendukung kebutuhan pokok yang penting bagi kehidupan dan kesehatan yaitu air bersih. Sehingga, kinerja pegawai PDAM juga harus baik untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat baik dalam operasional dan pelayanan. Selain itu, PDAM merupakan perusahaan BUMD terbaik nomor 1 di Jawa Timur sebagai penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum SPAM dan terbaik nomor 5 se-Indonesia di bawah PDAM Tangerang, Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kabupaten Buleleng, (Kementrian PU, 2019), (Abdila, 2019). Prestasi kinerja yang baik pada PDAM perlu dipertahankan dan ditingkatkan, dengan meneliti dan mempelajari pengaruh kompensasi kinerja karyawan yang diberikan perusahaan. Sehingga, PDAM akan bisa mengetahui kekurangan dan permasalahan yang ada untuk memperbaiki kinerja yang kurang.

Menurut (Uwizeye & Muryungi, 2017) menurunnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang kurang tepat oleh perusahaan. Maka dari itu, PDAM Kota Surabaya perlu memperhatikan pemberian kompensasi baik kompensasi finansial maupun kompensasi non-finansial kepada karyawan untuk

menjaga kepuasan dan kinerja karyawan dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan baik. Sehingga, riset mengenai kompensasi yang sedang diterapkan dan dirasakan oleh pegawai PDAM perlu dilakukan untuk mendukung kinerja karyawan.

Selain itu, saat ini tenaga kerja atau pegawai dalam perusahaan terdiri dari berbagai generasi terutama generasi X dan generasi Y, dan sebagian generasi *baby boomer*, serta sebagian kecil pekerja muda dari generasi Z (McCrindle, 2014). Generasi X dan generasi Y memenuhi porsi sangat besar di berbagai sektor usaha, di berbagai bidang industri seperti produksi, manufaktur dan jasa. Untuk tenaga kerja di Indonesia dari data Badan Pusat Statistik (2018) yang menunjukkan bahwa persentase generasi X dan Y pada angkatan kerja di Indonesia 2018 cukup besar yakni berturut-turut mencapai sebesar 43% dan 39%, sedangkan persentase angkatan kerja Baby Boomers adalah 18%. Hal ini seiring dengan pensiunnya generasi Baby Boomers, angkatan kerja kelahiran tahun 1946-1964, dan kenaikan jabatan generasi X, angkatan kerja kelahiran tahun 1965-1980 yang menduduki posisi penanggung jawab, serta masuknya angkatan kerja muda dari generasi Y, yang sering disebut angkatan milineal dengan kelahiran tahun 1981-2000 (Triwijanarko, 2017). Survei yang mendukung juga dilakukan oleh Saiful Mujani Research Center (2018) bahwa sebanyak 33% dari jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2018 adalah generasi Y, yang sering disebut milenial.

Tabel 1.1 Jumlah pegawai PDAM Kota Surabaya per bulan Maret 2019 berdasarkan usia

No.	USIA	JUMLAH
1	Kurang dari 26 Tahun	114
2	26 – 30 Tahun	154
3	31 – 35 Tahun	80
4	26 – 40 Tahun	110
5	41 – 45 Tahun	118
6	46 – 50 Tahun	160
7	Lebih dari 50 Tahun	175
JUMLAH		911
RATA-RATA		39 Tahun

Menurut data PDAM pada bulan Maret 2019 PDAM (Surabaya, 2019), (lihat Tabel 1.1), jumlah total karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya yaitu sebesar 911 orang, yang terdiri dari sekitar lebih dari 450 karyawan yang merupakan generasi X dan lebih dari 300 pegawai yang merupakan generasi Y dan sebagian kecil dari generasi *baby boomers* yang sudah mendekati usia pensiun. Dimana rata-rata usia pegawai PDAM adalah 39 tahun, rata-rata usia ini berada pada generasi X dan Y saat ini.

Setiap generasi memiliki keunikan berbeda dibandingkan dengan generasi orang tua. Tantangan pada titik ini adalah bahwa kesenjangan generasi di tempat kerja dapat menciptakan dampak negatif seperti kebingungan, kebencian, kemarahan, dan pergantian karyawan jika tidak diidentifikasi dan dipahami (Quinn, 2010). Beberapa penelitian mendefinisikan generasi sebagai kelompok yang memiliki perilaku serupa karena peristiwa kehidupan yang dialami adalah serupa. Generasi adalah rentang kelahiran rata-rata dari orang tua ke keturunan. Anak-anak dilahirkan di era tertentu, dan mereka dipengaruhi tidak hanya oleh nilai-nilai dan sikap dalam keluarga, teman-teman dan masyarakat seperti sekolah, tetapi juga oleh peristiwa dunia yang signifikan, tren sosial, dan faktor lingkungan yang terjadi pada masa itu. Dibesarkan pada saat yang sama dan menghadapi rangsangan serupa, kelompok anak-anak cenderung berkembang sesuai dengan peristiwa dunia, keyakinan, sikap, nilai-nilai, dan perilaku (Cahill & Sedrak, 2012). Yang terpenting untuk dipahami dalam lingkungan kerja multigenerasi dewasa ini adalah karakter, sikap, dan nilai-nilai pegawai muda terus berubah. Generasi pegawai muda sangat berbeda dengan generasi X yang lebih toleran, menikmati hubungan sosial, dan lebih menghormati rekan-rekan senior. Harapan umum generasi muda, generasi Y cenderung gaji yang lebih tinggi, penghargaan yang lebih baik, umpan balik langsung, dan pertumbuhan karier yang lebih cepat (Ramesh & Vasuki, 2013). Dimana harapan – harapan tersebut berhubungan erat dengan kompensasi dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Dari paparan di atas tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) terutama pada aspek kompensasi yang berdampak pada kinerja pegawai di perusahaan dalam hal ini adalah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang mayoritas pegawainya saat ini merupakan generasi X dan Y, maka penulis

mengambil judul Tugas Akhir “**STUDI PENGARUH BENTUK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI X DAN Y: STUDI KASUS PADA PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA.**” PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dipilih sebagai tempat penelitian pada Tugas Akhir ini karena merupakan perusahaan penting bagi kehidupan dan kesehatan masyarakat Kota Surabaya yang sangat banyak untuk memenuhi kebutuhan penyediaan air minum/air bersih yang merupakan kebutuhan sangat pokok. Sehingga dalam pelaksanaan jasa pelayanan dan operasi penyediaan air harus selalu baik yang harus didukung oleh kinerja pegawai yang baik pula.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh bentuk kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di PDAM Surabaya?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di PDAM Surabaya?
3. Bagaimanakah bentuk kompensasi yang ideal untuk dapat meningkatkan kinerja generasi X dan Y di PDAM Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y pada PDAM Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y pada PDAM Surabaya.
3. Untuk mengetahui bentuk kompensasi yang ideal untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi X dan Y pada PDAM Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pengetahuan pada perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di wilayah lain tentang pentingnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Membantu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya untuk mengetahui dan menindaklanjuti bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan PDAM Kota Surabaya.
3. Membantu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya dalam memperoleh bahan pertimbangan dan saran dalam merancang strategi serta pengambilan keputusan dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sebagian besar terdiri dari generasi X dan Y.

1.5. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian ini menjelaskan batasan sebagai pedoman dalam menentukan fokus penelitian. Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subyek penelitian adalah karyawan PDAM Surabaya yang merupakan Generasi X dan Y dengan rentang usia 20 tahun sampai 54 tahun
2. Pada penelitian ini hanya meneliti karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari 2 tahun

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan untuk mempermudah penulis dalam menyusun penelitian ini agar lebih teratur dan fokus pada pembahasan. Serta mempermudah pembaca mengetahui informasi dengan jelas dan tepat dari penelitian ini, dan berikut adalah sistematika penulisan pada penelitian ini:

BAB 1. PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, manfaat yang didapatkan dari penulisan ini, serta ruang lingkup dalam penulisan ini.

BAB II. LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan landasan dari teori yang digunakan pada penelitian ini, meliputi teori tentang kompensasi baik finansial, non finansial dan asuransi.

Serta teori tentang generasi X dan generasi Y dalam dunia kerja. Pada bab ini juga berisi penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dilakukan.

BAB III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah dan metode yang perlu dilakukan dalam melakukan penelitian ini meliputi jenis data yang dibutuhkan, waktu dan lokasi penelitian, desain penelitian, sampel dan teknik pengambilan sampel, teknik pengukuran variabel dan teknik analisa data yang akan digunakan.

BAB IV. ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan proses, perhitungan dan analisa data dari kuesioner penelitian dan perangkat penelitian. Analisa data ini juga berhubungan dengan jawaban pada hipotesa – hipotesa yang telah dibuat.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan yang menyimpulkan dari hasil penelitian dan saran yang bisa dilakukan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB 2

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan gambaran mengenai kompensasi, landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, kajian penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian, *research gap*, dan hipotesis penelitian.

2.1. Gambaran Umum PDAM

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya merupakan perusahaan monopoli yang harus bekerja keras guna mengejar target pelayanan sebagaimana yang telah ditentukan oleh pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 690/7027/SJ tanggal 10 Juli 1985 bahwa 75% masyarakat perkotaan dan 60% masyarakat pedesaan di samping mengusahakan keuntungan yang wajar, maka untuk mencapai maksud tersebut PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengusahakan penyediaan dan distribusi air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan. Atas dasar hal tersebut maka secara umum tujuan daripada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah mensukseskan program pembangunan ekonomi nasional, khususnya di air minum dan pelayanan kebutuhan air bersih kepada warga Kota Surabaya dan sekitarnya. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada kota Surabaya telah dikenal sebagai penyedia layanan air bersih di Kota Surabaya dan sekitarnya sejak tahun 1976. Di bawah kepemilikan asset Pemerintah Kota Surabaya, PDAM Surya Sembada Surabaya berkembang pesat dan memperluas IPAM untuk meningkatkan kapasitas produksi. Sehingga PDAM Surya Sembada Kota Surabaya bertanggung jawab untuk mengelola, mengoperasikan, memelihara, serta melakukan investasi untuk mengoptimalkan, menambah, dan meningkatkan pelayanan air bersih di wilayah operasionalnya. Prestasi penting perusahaan adalah PDAM merupakan perusahaan BUMD terbaik nomor 1 di Jawa Timur sebagai penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum SPAM dan terbaik nomor 5 se-Indonesia di bawah PDAM Tangerang, Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kabupaten Buleleng, (Kementrian PU, 2019).

2.2. Kompensasi

Berikut dijelaskan definisi kompensasi, tujuan kompensasi, faktor yang mempengaruhi kompensasi, dan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

2.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Menurut Dessler (2015) mengemukakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut. Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis & Jackson, 2011).

Kompensasi merupakan hal yang penting, karena kompensasi merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, dan besarnya kompensasi yang diberikan memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan disuatu perusahaan (Nitisemito, 2005). Kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang yang diterima oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan tersebut telah memberikan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Notoatmodjo (2009) tujuan dari perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya adalah untuk memberikan penghargaan atas prestasi/kinerja karyawan terhadap perusahaan, mempertahankan karyawan agar

tidak keluar dari perusahaan, untuk memberikan jaminan keadilan atas penggajian terhadap karyawan, untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, mengendalikan biaya. Pendapat lain terkait tujuan kompensasi juga disampaikan oleh Hasibuan (2013), diantaranya:

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi akan menjalin ikatan kerjasama formal antara pimpinan perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, dan status social, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Untuk mempermudah mendapatkan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan, program kompensasi ditetapkan cukup besar.

d. Motivasi

Seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi karyawan dengan memberikan kompensasi yang cukup besar.

e. Stabilitas Karyawan

Untuk menjaga agar stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil dengan kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif.

f. Disiplin

Dengan memberikan kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya dengan pemberian kompensasi yang baik.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan dari pemberian kompensasi memberikan hal yang positif kepada karyawan, namun tujuan pemberian kompensasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan perusahaan dalam membayar
- c. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Peraturan pemerintah dengan UU dan Kepres
- f. Biaya hidup karyawan
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

Terdapat beberapa factor dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, sehingga dalam pemberian kompensasi dapat adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan.

Kompensai terdiri dari dua bentuk yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Cascio, 2003). Kompensasi langsung berhubungan dengan gaji sedangkan kompensasi tidak langsung berhubungan dengan manfaat tambahan yang dinikmati karyawan karena bekerja disuatu perusahaan. Dan menggabungkan kedua bentuk kompensasi tersebut menjadi sebuah paket yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.2.2. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari dua bentuk, yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan). Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi finansial tidak langsung meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak, cuti sakit dan cuti hamil.

1. Kompensasi Finansial Langsung

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) terdapat tiga komponen bentuk kompensasi finansial langsung, yaitu:

a. Gaji

Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai atas tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan yang jumlahnya biasanya selalu tetap (Soemarso, 2009). Gaji merupakan salah satu bentuk imbalan yang mendorong karyawan untuk bekerja dan mengabdikan secara menyeluruh kepada perusahaan. Dan gaji merupakan bentuk penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati saat membayarnya (Hasibuan, 2013). Upah merupakan imbalan yang diberikan berdasarkan lamanya jam kerja dan jumlah produk yang dihasilkan, serta adanya kesepakatan pekerja dan pengusaha dalam menentukan besaran upah.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena telah bekerja melebihi waktu yang ditentukan. Program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya. Pemberian insentif kepada para karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi.

Pemberian kompensasi finansial kepada karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi. Namun perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menentukan standar kompensasi yang tepat untuk karyawan.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung adalah tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung. Adapun indikator kompensasi finansial tidak langsung yang dikembangkan oleh Dharmawan (2011) adalah sebagai berikut:

a. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Tunjangan yang diberikan dapat berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, cuti melahirkan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawainnya.

2.2.3. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja baik secara fisik atau psikologis. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas – tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (2006) kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan yang mereka lakukan, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana karyawan bekerja. Kompensasi non finansial terdiri dari beberapa indikator. Dimana menurutnya, kompensasi non finansial dapat dilihat dari:

1. Pekerjaan
 - a. Tugas yang menarik
 - b. Tantangan bekerja
 - c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - d. Kesempatan mendapatkan pengakuan atas karya/ usaha
2. Lingkungan bekerja
 - a) Kebijakan yang sehat
 - b) Supervisi yang kompeten
 - c) Lingkungan kerja yang nyaman
 - d) Kerabat kerja yang menyenangkan

2.3. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kinerja karyawan yang mengoperasikan unit kerja yang terdapat didalam perusahaan. Perusahaan harus memiliki kinerja karyawan yang baik, yang dapat mengerjakan tugasnya dengan cara yang handal agar perusahaan berfungsi secara efektif dan berjalan sesuai dengan tujuannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2004). Kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental (Nawawi, 1997). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan untuk keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi.

Terdapat beberapa aspek yang diukur dalam melakukan penilaian kinerja karyawan pada sebuah perusahaan (Riggio, 2003). Pengukuran tersebut mencakup beberapa hal sebagai berikut:

a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atas sesuatu yang diberikan kepada perusahaan dengan mengerahkan semua kemampuan yang karyawan miliki. Seorang karyawan yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu yang ditentukan.

c. Ketaatan

Ketaatan karyawan berkaitan dengan disiplin yang dimiliki karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Ketaatan berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja.

d. Kejujuran

Kejujuran merupakan salah satu tuntutan seorang karyawan dengan keikhlasan dan jujur dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepada karyawan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan atas pekerjaan tertentu yang telah dilakukannya, yang sesuai dengan ketentuan yang diberikan perusahaan, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut (Syamsuddin & Yunus, 2003):

1. Kriteria berdasarkan sifat, meliputi:
 - a. Kemampuan (*ability*), merupakan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
 - b. Loyalitas (*loyalty*), merupakan suatu bentuk sikap yang senantiasa melihat segala sesuatunya sebagai proses perbaikan demi perbaikan.
 - c. Kejujuran (*honesty*), merupakan suatu bentuk keterusterangan atau bentuk keterbukaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
 - d. Kreativitas (*creativity*), merupakan kemampuan memproduksi ide-ide baru yang dapat digunakan untuk membantu proses penyelesaian pekerjaan.
 - e. Kemampuan memimpin (*leadership*), merupakan kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
2. Kriteria berdasarkan perilaku, meliputi:
 - a. Melaksanakan tugas (*perform task*), berkaitan dengan tingkat pelaksanaan tugas.
 - b. Mengikuti instruksi (*obey instruction*), berkaitan dengan bagaimana seseorang mengikuti instruksi dalam melaksanakan tugasnya.
 - c. Melaporkan permasalahan (*report problem*), berkaitan dengan apakah seseorang melaporkan permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.
 - d. Memelihara peralatan (*maintain equipment*), berkaitan dengan tingkat pemeliharaan peralatan dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
 - e. Memelihara administrasi (*maintain record*), berkaitan dengan tingkat pemeliharaan administrasi dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
 - f. Mengikuti aturan – aturan (*follow rules*), yaitu sejauh mana aturan – aturan yang telah ditetapkan dapat diikuti dalam proses penyelesaian pekerjaan.

- g. Mengajukan usul atau saran (*submit suggestion*), berkaitan dengan tingkat pemberian usul dan saran pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.
3. Kriteria berdasarkan hasil meliputi:
- a. Hasil yang dicapai sesuai dengan perencanaan (*production level*), hal ini menyangkut pada tingkat hasil yang dicapai pada masing-masing karyawan
 - b. Kualitas pekerjaan (*quality production*), hal ini menyangkut pada tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
 - c. Pekerjaan yang tersisa (*scrap*), hal ini menyangkut pada tingkat penyelesaian pekerjaan yang tersisa.
 - d. Memperbaiki peralatan (*equipment repairs*), hal ini menyangkut bagaimana peralatan yang telah digunakan dapat diperbaiki.

Kinerja merupakan rangkaian antara strategi dan hasil yang diperoleh dari adanya strategi tersebut, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan perusahaan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja pegawai adalah hasil sinergi dari sejumlah faktor. Menurut As'ad (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Faktor finansial

Faktor finansial yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterima untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Faktor finansial meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2. Faktor Fisik

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan faktor berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

4. Faktor Psikologi

Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

2.4. Generasi X dan Generasi Y

Generasi adalah suatu kelompok yang diidentifikasi berdasarkan tahun kelahiran, usia, lokasi, dan peristiwa kehidupan yang signifikan pada tahap penting perkembangannya (Tolbize, 2008). Menurut (Cameron, 2014) generasi terbagi dalam empat kelompok generasi, yaitu: (1) Generasi Veterans yaitu generasi yang lahir sebelum tahun 1946; (2) Generasi Baby Boomers yaitu generasi yang lahir di tahun 1946 – 1964, (3) Generasi X yaitu generasi yang lahir di tahun 1965 – 1980; (4) Generasi Y atau yang biasa disebut generasi millennial yaitu generasi yang lahir di tahun 1981 -2000. Generasi Y juga dikenal dengan “Echo Boomers” atau pun “Millennials.”

Generasi X lahir bersamaan dengan awal penggunaan komputer dan internet. Generasi X merupakan generasi yang tangguh, mereka mampu beradaptasi dengan cepat dan tangguh. Mereka seorang karyawan yang setia pada perusahaan dan akan bekerja keras untuk tujuan perusahaannya, namun kebanyakan generasi X selalu menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya. Generasi X merupakan generasi yang terus mencari keseimbangan antara keluarga, kehidupan dan pekerjaan mereka (Kaylene, Robert, Alfred, & Edward, 2010). Oleh karena itu generasi X selalu menjadikan keluarga dan waktu pribadi mereka sangat penting, dan mereka tidak akan mengorbankan waktu libur mereka untuk bekerja, Generasi X tidak akan bekerja diluar jam kerja mereka. Generasi X menyukai perusahaan yang memberikan mereka pekerjaan yang menarik dan menantang, memberikan jadwal kerja yang fleksible, dan mereka menganggap bahwa pekerjaan yang diberikan kepada mereka adalah tugas yang harus dikerjakan dan mereka lebih

suka melakukan pekerjaannya sendiri (Murphy, Gibson, & Greenwood, 2010). Mereka akan selalu melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri, dari pada mengikuti yang biasa dilakukan oleh atasan mereka. Mereka memiliki sifat yang khas dalam literasi teknologi, dengan menunjukkan bahwa mereka memiliki dukungan yang tinggi di lingkungan kerja yang dipenuhi oleh teknologi tinggi yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas mereka secara mandiri (Gursoy, Maier, & Chi, 2008)

Mereka merupakan generasi yang sangat berusaha untuk mengembangkan karir mereka, dan keinginan yang kokoh merupakan motivasi mereka untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka yang menjadikan mereka memiliki daya jual tinggi untuk prospek karir masa depan mereka. Selain itu mereka lebih menyukai pengakuan dan penghargaan yang diberikan secara langsung dan secepatnya setiap kali mereka melakukan pekerjaan yang baik (Gursoy, Maier, & Chi, 2008). Gursoy juga menyatakan bahwa hanya sebagian kecil karyawan Generasi X yang menentang *job hopping*, dan mereka kurang tertarik untuk bekerja terlalu lama pada suatu perusahaan, namun karena kemampuan mereka yang dapat melakukan pekerjaan dengan mandiri dan kompetitif perusahaan akan memberikan peluang promosi yang lebih tinggi dan gaji yang lebih tinggi.

Sangat berbeda dengan Generasi X, Generasi Y ditemukan tumbuh bersama dengan teknologi canggih (Spiro, 2006). Dengan bantuan teknologi yang semakin canggih, mereka mahir dalam menyaring dan meneruskan informasi dengan cepat, mampu meraih pengetahuan yang lebih luas, memiliki kemampuan yang tinggi dan dapat melakukan beberapa pekerjaan dalam satu waktu. Generasi Y selalu mengandalkan teknologi komunikasi, dunia digital dan media sosial sebagai tempat mendapatkan informasi, mereka sangat fanatik terhadap teknologi dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi. Generasi Y lebih menyukai perusahaan yang berkaitan dengan teknologi canggih sehingga membuat pekerjaan mereka menarik, menantang dan menghibur.

Generasi millennial lebih menyukai cara belajar yang eksploratif (*learning by doing*), memiliki pola komunikasi yang terbuka, bertindak secara fleksibel, memiliki banyak preferensi pribadi, cenderung kurang sabar, berorientasi hasil, mudah beradaptasi dengan teknologi, menyukai kerja dengan berkolaborasi,

mengejar keseimbangan hidup, dan cenderung kurang suka membaca (Twenge, 2010). Selain itu, generasi ini merupakan kolaborator hebat dan menunjukkan dukungan besar dalam kerja tim, motivasi mereka dalam bekerja bergantung pada kerja tim yang baik dengan anggota tim mereka, dan mereka lebih suka mengikuti arahan selama ada fleksibilitas bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Generasi millennial dalam bekerja sangat efektif namun mereka cenderung kurang loyal pada pekerjaan, mereka biasanya hanya bertahan dalam waktu tiga tahun. Mereka dianggap sebagai karyawan yang lebih kooperatif dan optimis dari pada generasi sebelumnya. Di era digital ini banyak perusahaan yang mersa kesulitan dalam mempertahankan karyawan Generasi Y yang berbakat agar tidak berpindah tempat bekerja ke perusahaan lain. Generasi ini lebih mementingkan penghargaan dari pada keamanan, mereka mengaggap bahwa rewards terbaik adalah perasaan ketika pekerjaannya dinilai berarti. Generasi millennial senang apabila dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka ingin dianggap sebagai orang yang penting/berarti dan dikenal karena kontribusi mereka, selain itu dalam jangka panjang hal ini dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan karena mereka memiliki pemahaman yang lebih jelas akan misi perusahaan dan memahami betapa pentingnya mereka terhadap kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Saat ini tidak sedikit posisi pemimpin dan manajer telah diduduki oleh generasi millennial, sebagian dari generasi millennial cenderung meminta gaji tinggi, jam kerja yang fleksibel, dan meminta promosi dalam waktu yang cepat. Namun sebagian besar Generasi Millennial tidak termotivasi oleh uang, mereka lebih termotivasi oleh imbalan berupa hadiah. Dan karena generasi millennial hidup di era informasi yang menjadikan mereka tumbuh cerdas, banyak perusahaan yang mengalami kenaikan pendapatan karena memperkerjakan kaum millenia.

2.4.1. Karakteristik Generasi X dan Generasi Y

Perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawannya, terutama karyawan yang Generasi Y. Perusahaan perlu mengetahui karakteristik masing – masing generasi pada dunia kerja, supaya perusahaan dapat mempertahankan mereka agar tidak berpindah tempat kerja. Sesuai dengan

penelitian ini yang akan meneliti karyawan generasi X dan Y dalam suatu perusahaan yaitu PDAM Kota Surabaya, maka perlu diketahui karakteristik generasi X dan Y dalam dunia kerja. Tabel 2.1 merangkum karakteristik – karakteristik karyawan Generasi X dan karyawan Generasi Y di dunia kerja (McCrandle, 2014).

Tabel 2.1 Karakteristik Generasi X dan Generasi Y di Tempat Kerja

Karakteristik	Generasi X	Generasi Y
Nilai di tempat kerja	Prestasi Berpusat pada perusahaan	Kepemilikan; Individualitas
Motivasi untuk bekerja	Sebagai Peluang, Perkembangan karir	Beragam; kreativitas kerja
Mempengaruhi pilihan karier	Penasihat karir	Kelompok Internet Peer
Pembentuk persepsi & pandangan karir	Rekomendasi Pengamatan	Pengalaman Persepsi
Alat manajemen utama	Pelatihan Promosi	Berinovasi Memberdayakan
Gaya pelatihan khas	Dialog terprogram	Multi-modal interaktif
Alat komunikasi utama	Contoh visual Demonstrasi	Partisipasi pembelajaran langsung
Gaya kepemimpinan yang khas	Pelaku Koordinasi	Perasaan Konsensus
Influencer & nilai	Tujuan jangka menengah regional	Keinginan jangka pendek global
Pendekatan manajemen	Menjual 'Apa untungnya bagi saya'	Melibatkan 'Inilah yang saya pikirkan'

2.5. Kajian Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan penulis sebagai acuan penelitian ini, Tabel 2.2 merupakan penelitian terdahulu yang memaparkan objek penelitian, metode dan hasil penelitian.

Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Objek	Metode	Hasil
Uwizeye & Muryungi, 2017	<i>Influence of compensation practices on employee performance of tea compensation companies in Rwanda: A case study off Rwanda mountain Tea</i>	440 karyawan dari 3 perusahaan teh yang berada di Rwanda (Perusahaan teh Kitabi, Perusahaan Teh Rubaya dan Perusahaan Teh Nyabihu)	Regression Analysis, ANOVA	Kompensasi finansial, tunjangan perawatan kesehatan, dan kompensasi non-finansial memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, dan kompensasi finansial memiliki pengaruh yang paling besar.
Erbasi & Arat, 2012	<i>The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey</i>	432 karyawan <i>Food Chain Premises</i> di sebelas tempat di Wilayah Anatolia Tengah di Turki	Cronbach Alpha	Insentif keuangan memiliki efek yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja daripada insentif non-keuangan
Do Thanh, 2018	<i>How spirituality, climate, and compensation affect job performance</i>	207 karyawan pada rumah sakit Internasional	Regression analysis	Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat, positif, dan signifikan antara spiritualitas tempat kerja (melibatkan pekerjaan, rasa komunitas), iklim tempat kerja, kompensasi dan kinerja yang dirasakan karyawan.
Oktavika, Hamidah dan Arik, 2018	<i>The effect of financial compensation and non financial compensation on employee's performance through job</i>	54 responden yang merupakan karyawan tetap PT Citra Perdana Kendedes di Malang	Descriptive statistical analysis, Path Analysis, T test.	kompensasi finansial dan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh tidak langsung

Peneliti	Judul	Objek	Metode	Hasil
	<i>satisfaction as an intervening variable.</i>			dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
Negash, Shimelis dan Reta, 2014	<i>The effect of compensation on employee motivation: In Jimma University academic Staf</i>	Responden adalah 230 staff akademik di Universtitas	Multiple Regression	Studi ini menunjukkan bahwa responden tidak termotivasi dan puas dalam sistem pembayaran universitas. Responden menjawab untuk semua item pembayaran menuju kisaran ketidaksepakatan. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa pembayaran untuk karyawan seperti terlalu keras tidak adil dan tidak memotivasi karyawan. Dan gaji yang mereka peroleh tidak memuaskan.
Mr. Abdul Hameed, Mphil, 2014	<i>Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)</i>	200 karyawan yang bekerja di bank yang berada di pakistan (45 bank). Yang diambil secara acak.	regression analysis dan anova	Ditemukan dari hasil bahwa Kompensasi berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari analisis korelasi bahwa semua variabel independen memiliki hubungan positif lemah atau sedang satu sama lain. Analisis regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Analisis deskriptif juga mengungkapkan bahwa semua variabel independen memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hasil ANOVA mengungkapkan bahwa pendidikan tidak memiliki dampak yang sama pada kinerja karyawan

2.6. Research Gap

Penelitian terdahulu terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja memiliki persamaan dan perbedaan yang menjadi landasan untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Uwizeye dan Muryungi (2017) yaitu untuk mengetahui pengaruh dari bentuk kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun bentuk kompensasi yang diberikan berbeda, pada penelitian Uwizeye dan Muryungi (2017) bentuk kompensasi yang diberikan adalah kompensasi finansial langsung, asuransi kesehatan, dan kompensasi nonfinansial yang dilakukan pada perusahaan produksi, sedangkan penelitian ini meneliti pengaruh bentuk kompensasi finansial langsung, finansial tidak langsung, dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengganti asuransi kesehatan dengan kompensasi finansial tidak langsung dikarenakan asuransi kesehatan termasuk bagian dari kompensasi finansial tidak langsung. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Uwizeye dan Muryungi (2017) adalah penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM dan T-test, sedangkan penelitian Uwizeye dan Muryungi (2017) menggunakan analisis Regresi dan ANOVA. Penelitian ini memilih menggunakan analisis PLS-SEM untuk menjawab tujuan penelitian yaitu mengetahui apakah kompensasi finansial langsung dan tidak langsung, serta nonfinansial memengaruhi kinerja karyawan diantara generasi X dan Y, selain itu variabel laten pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan yang tidak dapat diukur secara langsung sehingga perlu menggunakan beberapa indikator. Sedangkan untuk menjawab tujuan penelitian untuk mengetahui bentuk kompensasi yang ideal dalam meningkatkan kinerja karyawan antara generasi X dan Y pada PDAM Kota Surabaya yaitu menggunakan analisis T-test.

Penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian Erbaşı dan Arat (2012) untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan pada perusahaan jasa yaitu layanan rumah sakit. Selain itu penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian Negash, Zewude, & Megersa (2014) dengan melihat pengaruh bentuk kompensasi dan promosi terhadap motivasi karyawan, kompensasi pada penelitian ini berfokus pada kompensasi finansial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Tung (2018), Uwizeye dan Muryungi (2017), Erbaşı dan Arat (2012) dan Negash et al. (2014) adalah penelitian lain tidak

dispesifikasikan berdasarkan kategori usia sedangkan penelitian ini dispesifikasikan berdasarkan kategori usia yaitu generasi X dan generasi Y. Berdasarkan adanya perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi, penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan penelitian terdahulu sehingga dapat memberikan wawasan yang baru. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari model penelitian Uwizeye dan Muryungi (2017), tetapi penelitian ini akan berbeda dari segi metode pengolahan data yang digunakan, serta variabel dependen yang dibatasi oleh variabel kontrol berupa usia yaitu pada generasi X dan Y, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kebaruan dalam ilmu manajemen kompensasi.

2.7. Hipotesis Penelitian

Uwizeye & Muryungi (2017) berpendapat bahwa kompensasi finansial langsung dan kompensasi non finansial dapat memiliki efek langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Pemberian kompensasi Finansial Langsung baik yang berupa gaji dan bonus dianggap dapat membuat mereka memiliki semangat lebih baik dalam bekerja. Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran moneter dan non-moneter untuk karyawan selama mereka bekerja dengan organisasi dan itu adalah bagian yang sangat vital dari sistem kompensasi karyawan (Dessler, 2015). Menurut Uwizeye & Muryungi (2017) menyatakan kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah. Kompensasi Finansial merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah mereka berikan pada perusahaan, kontribusi, kehadiran, dan kinerja dalam organisasi. Alasan utama menggunakan kompensasi tidak langsung adalah untuk menarik karyawan agar tetap bersama perusahaan dan memotivasi mereka untuk bekerja di perusahaan secara efektif.

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat memberikan manfaat jangka panjang dan pendek perusahaan karena kompensasi berfungsi dan bertujuan untuk ikatan kerjasama perusahaan dengan karyawan, peningkatan kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, memotivasi, menjaga stabilitas karyawan,

menjaga kedisiplinan karyawan, penghindaran serikat buruh dan pengaruh intervensi pemerintah. Kompensasi dapat menyediakan peluang pertumbuhan kepada karyawan dan menciptakan persaingan yang kuat di antara karyawan dalam rangka memiliki dorongan untuk bekerja lebih efisien dan mahir (Khan, Aslam, & Lodhi, 2011). Kompensasi juga bermanfaat untuk meningkatkan keadilan baik secara internal-eksternal maupun individu bagi karyawan serta meningkatkan kinerja dari karyawan (Mathis & Jackson, 2011). Selain itu, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan kompensasi gaji (Gardner, Dyne, & Pierce, 2004) serta menerapkan strategi inovasi menggunakan persentase yang tinggi dari kompensasi bonus (Wheatley & Doty, 2010). Dan berikut adalah hipotesis penelitian dengan analisis PLS-SEM:

H1: Kompensasi Finansial Langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y.

H2: Kompensasi Finansial tidak langsung berpengaruh signifikan kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y

H3: Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y

Pada penelitian ini dengan menggunakan metode *Independent Sample T-test* ingin mengetahui ada atau tidak perbedaan kinerja karyawan dalam bekerja di PDAM Surya Sembada Surabaya. Sampel responden yang digunakan pada penelitian ini adalah Karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y. Berikut adalah hipotesis yang digunakan untuk melakukan uji T-test:

H0 = Tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y.

H1 = Terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y.

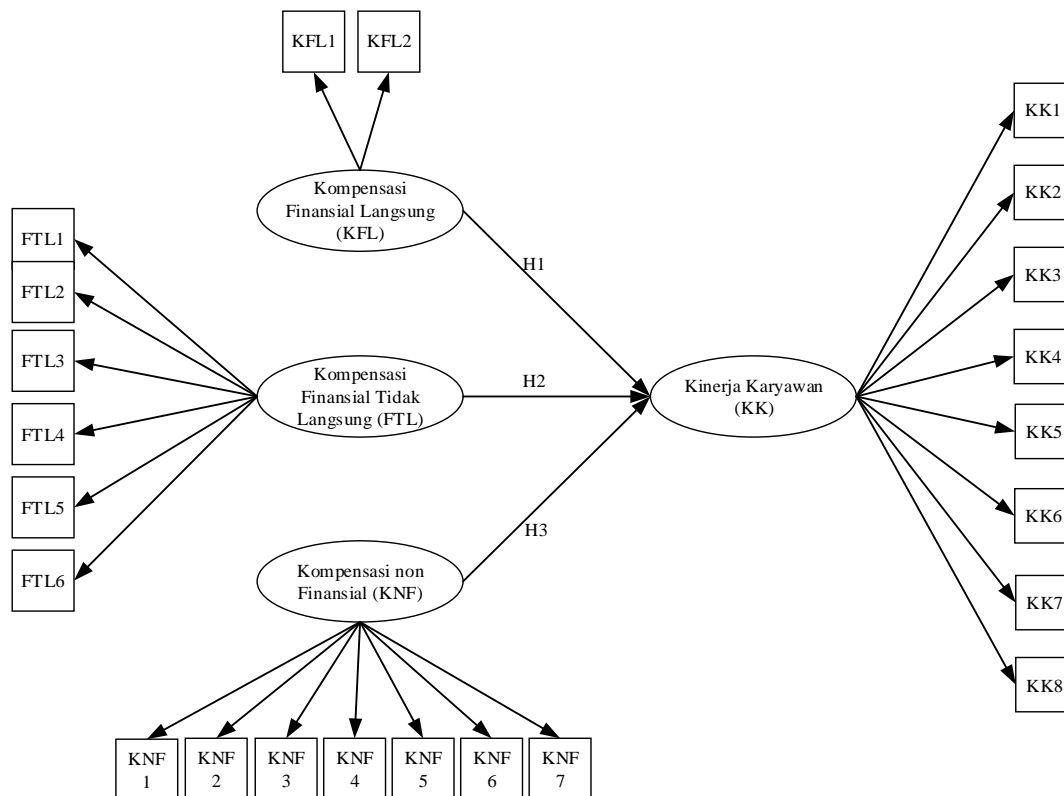
BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan metodologi penelitian yang digunakan, mulai dari waktu dan tempat penelitian, desain penelitian, jenis data penelitian, penentuan skala pengukuran, teknik pengumpulan data, model dan hipotesis juga teknik pengolahan data.

3.1. Model Penelitian dan Hipotesis

Model penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh (Uwizeye & Muryungi, 2017). Terdapat perbedaan pada penelitian ini, pada penelitian sebelumnya meneliti pengaruh kompensasi terhadap 3 kinerja karyawan pada perusahaan produksi di Rwanda, sedangkan penelitian ini berfokus pada satu perusahaan yaitu PDAM Surabaya. Gambar 3.1 merupakan kerangka model yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 3.1 Kerangka Model Penelitian

Dalam penelitian ini akan dikembangkan hipotesis sesuai dengan model penelitian yang dibuat dan alat analisis yang digunakan yaitu PLS-SEM dan *Independent Sample T-Test*. Berikut adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yang dianalisis menggunakan PLS-SEM:

H1: Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y.

H2: Kompensasi Finansial tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y

H3: Kompensasi non finansial mempengaruhi kinerja karyawan generasi X dan Generasi Y

Dan berikut adalah hipotesis yang dianalisis menggunakan *Independent Sample T-test*:

H0 = Tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y.

H1 = Terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y

3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional mendefinisikan suatu variabel atau indikator yang akan diamati dan diukur. Definisi operasional merupakan informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama, karena berdasarkan informasi itu, peneliti akan mengetahui bagaimana caranya melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun berdasarkan konsep yang sama, dengan demikian dapat menentukan menggunakan pengukuran yang sama atau berbeda. Tabel 3.1 merangkum definisi operasional variabel pada penelitian ini. Variabel independen yang digunakan merupakan variabel x yaitu bentuk Kompensai yang terdiri dari kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Sedangkan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel y yaitu kinerja karyawan.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Variabel Indikator	Definisi Variabel Indikator
Kompensasi Finansial Langsung (KFL)	Penghasilan yang diterima pegawai dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus (Mondy & Martocchio, 2016), (Uwizeye & Muryungi, 2017), (Erbasi & Arat, 2012)	1 Gaji pokok	(LGP1) Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja pegawai (Erbasi & Arat, 2012)
		2. Bonus	(LB3) Bonus yang diberikan sebanding dengan waktu lembur yang dilakukan (Erbasi & Arat, 2012)
Kompensasi Finansial Tidak Langsung (KFTL)	Sering disebut <i>benefits</i> (imbalan kerja) terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Bentuk kompensasi ini mencakup berbagai macam penghargaan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan seperti liburan berbayar dan perawatan medis, asuransi. (Mondy & Martocchio, 2016), (Erbasi & Arat, 2012)	1 Jaminan Sosial	(TKS) Kebutuh merasa aman dari gangguan mental dan fisik dan ketidakpastian di masa depan. (Erbasi & Arat, 2012)
		2 Tunjangan Kesehatan	(TTK) Tunjangan yang diberikan sesuai dengan harapan. (Erbasi & Arat, 2012)
		3 Asuransi Jiwa	(TAJ1) Besar asuransi jiwa telah sesuai dengan risiko pekerjaan. (Erbasi & Arat, 2012)
		4 Cuti	(TLC) Fasilitas cuti yang diberikan sesuai dengan peraturan dan memberi kepuasan.
		5 Rencana Pensiun	(TLRP) Jaminan dana pension yang diberikan setiap yahun dapat memenuhi perlindungan dasar hari tua.
		6 Layanan Karyawan (Fasilitas)	(TLF) Pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan oleh perusahaan mempermudah pekerjaan. (Erbasi & Arat, 2012)
Kompensasi Non-Finansial	Terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang itu bekerja (Mondy & Martocchio, 2016), (Erbasi & Arat, 2012), (Negash, Zewude, & Megersa, 2014)	1 Pengakuan	(NP) Keadaan dimana seorang karyawan diakui atas keberadaannya dan kerjanya. (Erbasi & Arat, 2012)
		2 <i>Appreciated/</i> Dihargai	(ND) Adanya penghargaan dari lingkungan sekitar dan dari atasan berupa pujian dll.
		3 Rekan kerja yang menyenangkan	(NR) Hubungan antara rekan kerja yang menyenangkan (Erbasi & Arat, 2012)

Tabel 3.1 (Lanjutan) Definisi Operasional Variabel

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Variabel Indikator	Definisi Variabel Indikator
Kompensasi Non-Finansial	Terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang itu bekerja (Mondy & Martocchio, 2016), (Erbasi & Arat, 2012), (Negash, Zewude, & Megersa, 2014)	4 Peluang Promosi	(NPP) Karyawan berpeluang mendapat kenaikan jabatan. (Erbasi & Arat, 2012)
		5 Pengembangan diri	(NPD2) Adanya pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan saya (Erbasi & Arat, 2012)
		6 Komunikasi	(NK) Komunikasi yang terjalin dengan baik membuat menjadi nyaman dan senang dalam bekerja (Erbasi & Arat, 2012)
		7 Kebijakan yang baik	(NKB) Saya merasa puas dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan. (Erbasi & Arat, 2012)
Kinerja Karyawan	Kinerja merupakan rangkaian antara strategi dan hasil yang diperoleh dari adanya strategi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan perusahaan (Mathis & Jackson, 2011), (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).	1 Kuantitas kerja	(KK3) Hasil pekerjaan saya selalu lebih baik dari waktu sebelumnya. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		2 Kualitas pekerjaan	(KP1) Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		3 Efisiensi karyawan	(KE1) Saya mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		4 Ketepatan Waktu	(KW1) Ditempat kerja, saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		5 Kemampuan Karyawana	(KM) Saya mampu mengerjakan tugas inti yang diberikan perusahaan. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

Tabel 3.1 (Lanjutan) Definisi Operasional Variabel

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Variabel Indikator	Definisi Variabel Indikator
Kinerja Karyawan		6 Kreatifitas Karyawan	(KR1) Saya dapat mengatasi kesulitan dengan pemikiran. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		7 Pengetahuan kerja karyawan	(KP) Saya memiliki pengetahuan pada bidang pekerjaan yang saya lakukan. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).
		8 Tanggung jawab	(KT) Saya bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang saya kerjakan. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

3.3. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk melakukan sebuah penelitian dengan menjelaskan prosedur untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna memecahkan permasalahan yang ada pada penelitian (Malhotra, 2010).

3.3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian konklusif yang bersifat deskriptif. Menurut Malhotra (2010) penelitian konklusif merupakan riset yang dirancang untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, serta memilih rangkaian tindakan yang harus diambil pada situasi tertentu. Penelitian ini memiliki tingkat yang tinggi karena tidak hanya mempunyai nilai mandiri maupun membandingkan tetapi juga berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan juga mengontrol suatu gejala dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bersifat deskriptif untuk menggambarkan karakteristik atau sifat suatu keadaan yang sedang terjadi pada saat dilakukan penelitian. Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan rancangan *multiple cross sectional* dimana terdapat lebih dari satu sampel populasi yang diambil dalam satu waktu (Malhotra, 2010).

3.3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Tabel 3.2 Waktu Penelitian

	Februari			Maret			April			September			Desember		
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
Identifikasi Masalah	■														
Studi Literatur	■			■											
Kajian metode penelitian				■			■								
Persiapan Instrumen Penelitian							■			■					
Pengumpulan Data										■			■		
Pengolahan Data													■		
Analisis Data													■		
Pengambilan Kesimpulan													■		

Waktu pengerjaan skripsi ini adalah mulai februari hingga Desember. Penelitian di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mulai dilakukan pada bulan September 2019. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kertas kuisisioner secara langsung ke karyawan di PDAM Surya Sembada Surabaya (offline). Setelah semua data terkumpul, maka dilanjutkan dengan pengolahan dan analisis data dengan rincian timeline seperti pada Tabel 3.2.

3.3.3. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan paada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, data ini berguna untuk mendukung data primer yang digunakan untuk menjawab masalah pada penelitian ini (Malhotra, 2010). Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer. Pada penelitian ini data sekunder berasal dari buku, jurnal, data yang diberikan perusahaan, serta situs Web. Sedangkan data primer merupakan data yang berasal dari penelitian ini, yang berasal dari sumber asli atau pertama dengan tujuan khusus untuk menjawab masalah pada penelitian yang sedang dilakukan (Malhotra, 2010). Data primer tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file, data ini harus dicari melalui narasumber/responden yang merupakan orang yang dijadikan objek pada penelitian. Data primer pada penelitan ini didapatkan dengan melakukan persebaran kuisisioner secara *offline* kepada karyawan di PDAM Surabaya. Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini terangkum pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Data Penelitian

Jenis Data	Data yang dibutuhkan	Cara memperoleh
Data Sekunder	Jumlah karyawan perusahaan PDAM berdasarkan usia	Dokumen Perusahaan Website Perusahaan Kajian Pustaka
	Bentuk kompensasi yang diberikan	
	Gambaran Umum PDAM Surabaya	
Data Primer	Data Demografi Responden Informasi terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.	Survey menggunakan kuisisioner secara <i>offline</i>

3.3.4. Penentuan Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel (Azzara, 2010). Pada penelitian ini jawaban dari pertanyaan menggunakan skala likert 5 poin yang diadopsi dari (Uwizeye & Muryungi, 2017). Skala Likert merupakan skala pengukuran dengan lima kategori tanggapan dimulai dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju” yang diisi oleh responden untuk menentukan tingkat setuju atau tidaknya setiap pernyataan yang diberikan. Tabel 3.4 adalah skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.4 Skala pengukuran yang digunakan

Bagian	Skala Pengukuran	Jenis Pengukuran	Keterangan
Screening	Nominal	<i>Multiple Choice</i>	Jenis skala nominal dengan beberapa pilihan jawaban dan responden akan memilih salah satu.
Demografi	Nominal	<i>Multiple Choice</i>	Jenis skala nominal dengan beberapa pilihan jawaban dan responden akan memilih salah satu.
PLS-SEM (Pertanyaan Inti)	Interval	Skala Likert	Jenis skala interval menggunakan 5 poin yang dimulai dari poin 1 untuk “sangat tidak setuju” hingga poin 5 untuk “sangat setuju”

3.3.5. Desain Kuesioner

Kuesioner merupakan alat terstruktur yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden baik secara langsung maupun tidak langsung yang dijawab oleh responden (Malhotra, 2010). Pertanyaan pada kuisisioner dibuat dengan bahasa yang jelas dan tidak ambigu agar para responden dapat memahami dengan baik dan tidak mengalami kesulitan ketika menjawab pertanyaan. Tujuan penyusunan kuesioner untuk membantu menerjemahkan informasi yang dibutuhkan penelitian ke dalam pertanyaan spesifik, memudahkan responden dalam memahami dan menjawab pertanyaan kuesioner, serta meminimalisir adanya kesalahan tanggapan responden (Sugiyono, 2012). Kuesioner akan dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan jenis informasi dari setiap pertanyaan yang diajukan. Desain kuesioner ini terbagi menjadi 3 bagian, yang dirinci sebagai berikut,

a. Bagian pertama

Pada bagian pertama kuesioner berisi pertanyaan *screening* yang berguna untuk mendapatkan responden yang sesuai kriteria dalam penelitian ini. Pertanyaan *screening* berisi tentang usia, berapa lama mereka bekerja, dan termasuk karyawan kontrak atau tetap mereka.

b. Bagian kedua

Pertanyaan mengenai demografi responden seperti usia, pekerjaan, pendidikan terakhir, pendapatan rata – rata perbulan, dan tanggungan responden.

c. Bagian ketiga

Pada bagian ketiga merupakan bagian yang berisi pertanyaan inti untuk menilai kepuasan responden terhadap bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

3.3.6. Populasi Target dan Sampel Penelitian

Populasi target adalah keseluruhan subjek penelitian yang memiliki informasi penting tentang apa yang dibutuhkan dalam penelitian yang kemudian dijadikan sebagai kesimpulan pada akhir penelitian (Malhotra, 2010). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Perusahaan BUMD, yaitu PDAM Surya Sembada Surabaya. Sedangkan sampel adalah sub-kelompok dari populasi yang dipilih sesuai karakteristik subjek untuk penelitian. Penentuan jumlah minimal sampel yang digunakan dalam penelitian dapat dihitung berdasarkan jumlah variabel indikator dikali lima (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan PDAM Surabaya yang berada pada rentang usia 19 – 38 (Generasi Y) dan 39-55 (Generasi X). Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan perhitungan rumus *solvin* dengan *margin of error* 10%.

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Keterangan:

n= Jumlah Sampel

N= Jumlah Populasi Penelitian

e= *Standar Error* yang diizinkan (10%)

Pada penelitian ini terdapat 458 karyawan Generasi Y dan 453 karyawan Generasi X, sehingga didapatkan sampel minimal pada kedua Generasi adalah 82 responden yaitu 82 untuk Generasi X dan 82 untuk Generasi Y. Kriteria responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PDAM Surabaya yang merupakan Generasi X dan Generai Y dengan rentang usia. Kriteria responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PDAM Surabaya yang merupakan Generasi X dan Generai Y dengan rentang usia 19 sampai 54 tahun yang merupakan pegawai tetap yang telah bekerja lebih dari 2 tahun.

3.3.7. Teknik Sampling dan Pengumpulan Data

Teknik sampling merupakan suatu cara yang digunakan untuk menentukan sampel dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representative. Teknik sampling yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *non probability sampling* yang merupakan teknik sampling dimana responden dipilih berdasarkan penilaian penulis. Sedangkan teknik sampling yang digunakan pada data kuesioner adalah *convenience sampling* dimana prosedur pengambilan sampel bergantung pada kriteria yang memeenuhi syarat tertentu berdasarkan kebutuhan data dari penelitian dan kemudahan untuk mendapatkannya (Malhotra, 2014). Pada penelitian ini, metode pengisian kuesioner dilakukan dengan *self-administered questionnaire*, dimana para responden yang melakukan pengisian langsung tanpa bantuan peneliti. Penyebaran kuisisioner dilakukan secara *offline* dengan langsung datang ke perusahaan PDAM dan membagikan kuisisioner secara bersamaan. Namun sebelum kuesioner disebar, kuesioner akan diteliti (*screening*) oleh manajer di PDAM untuk mengetahui jika ada pertanyaan yang tidak boleh untuk digunakan.

3.4. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data primer yang didapat dari hasil survey merupakan data yang masih mentah dan perlu dilakukan pengolahan. Pengolahan data dilakukan agar data tersebut memiliki arti yang berguna untuk menjawab masalah dan bermanfaat untuk menguji hipotesa atau pertanyaan penelitian. Terdapat berbagai teknik dalam melakukan analisis data untuk mendapatkan strategi analisis yang tepat dan sesuai untuk

menjawab hipotesa penelitian. Berikut merupakan teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

3.4.1. Uji Asumsi

Pengujian data terhadap asumsi yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji asumsi klasik, yaitu merupakan suatu aktivitas yang dilakukan sebelum data dianalisis untuk kebutuhan utama penelitian. Pengujian data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang telah terkumpul telah sesuai untuk dapat dianalisis lebih lanjut karena jika ada data yang tidak sesuai akan dapat memengaruhi kevalidan dari penelitian (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

1. *Missing Data*

Missing Data adalah informasi yang tidak tersedia dalam sebuah penelitian. Keberadaan *missing value* akan menyebabkan hasil observasi tidak dapat dianalisis dengan baik karena menyebabkan dugaan dari parameter menjadi tidak efisien karena ukuran data berkurang. Menurut (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), terdapat dua langkah untuk menanggulangi *missing value*. Pertama, peneliti perlu melakukan investigasi terkait mekanisme *missing value* yang terdapat dalam proses. Kedua, peneliti perlu menerapkan penanganan terkait *missing value*, seperti *listwise deletion*, *pairwise deletion*, dan *mean substitution*.

2. *Uji Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate* yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pendeteksian *multivariate outliers* dilihat dari nilai *mahalanobis distance*. *Mahalanobis distance* dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat kebebasan (df) sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Apabila nilai mahalanobis hitung tertinggi kurang dari nilai *chi-square distribution table*, maka dapat dikatakan bahwa data tidak memiliki *multivariate outlier*.

3. *Uji Normalitas*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya terdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Model

yang baik hendaknya terdistribusi dengan normal atau mendekati normal. Distribusi normal merupakan suatu kurva yang berbentuk simetris di sekitar rerata variabel dan nilai-nilainya diukur pada sumbu mendatar (Husein, 2008). Pengujian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov Z yang dilakukan dengan *software* SPSS.

4. Uji Linearitas

Uji ini dilakukan untuk dapat mengetahui tingkat linieritas data yang digunakan. Korelasinya dinyatakan linier atau tidak dapat diketahui dengan mencari nilai *deviation from linierity* dari uji F liniernya (Sudarmanto, 2005). Uji ini dilakukan dengan menggunakan SPSS.

5. Uji Multikolonieditas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel bebas dalam model regresi (Priyatno, 2010). Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya di dalam sebuah model regresi. Interkorelasi itu dapat dilihat dengan nilai koefisien korelasi antara variabel bebas, nilai VIF dan Tolerance.

3.4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan metode statistik deskriptif pada responden berdasarkan profil dan demografi responden. Analisis deskriptif terhadap demografi responden dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Analisis Statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengolahan data sehingga data memberikan informasi yang bermanfaat. Tujuan penyajian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data ke dalam bentuk yang lebih terstruktur, ringkas dan sederhana yang pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran.

3.4.2.1 Distribusi Frekuensi

Analisis distribusi frekuensi digunakan untuk memperoleh perhitungan jumlah respon yang terkait dengan nilai yang berbeda dari suatu variabel dan dinyatakan

dalam suatu frekuensi dan persentase (Malhotra, 2014). Pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil karyawan Generasi X dan Generasi Y. Analisis deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

1. Mean

Mean merupakan analisis terhadap ukuran rata-rata data. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik dari kelompok data dengan cara membagi keseluruhan data terhadap jumlah data.

2. *Sum*

Sum menunjukkan total data atau jumlah data yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Standar Error

Standar error merupakan nilai yang mengidentifikasi keakuratan dari sampel terhadap populasinya. Semakin kecil hasilnya menunjukkan bahwa sampel cukup mewakili populasi yang diteliti.

4. Standar Deviation

Standar Deviation adalah hasil yang menunjukkan keheterogenan data atau jumlah rata-rata variabilitas data yang diteliti. Semakin besar hasilnya, maka semakin besar pula tingkat variasi atau heterogenitas data.

3.4.3. Analisis PLS-SEM

Terdapat 2 jenis SEM yang sering digunakan untuk menganalisis data yaitu *covariance-based structural equation modeling* (CB-SEM) yang dikembangkan oleh Joreskog (1969) dan *partial least squares path modeling* (PLS-SEM) sering disebut *variance* atau *component-based structural equation modeling* yang dikembangkan oleh World (1974). Pada PLS-SEM pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik) dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi (R-square). CB-SEM akan digunakan jika covariance semua indikator dan kondisi data atau jumlah sampel dapat dipenuhi, namun jika tujuan dan pandangan peneliti dari data ke teori, jumlah sampel yang terbatas dan tidak dapat memenuhi berbagai asumsi parametrik, maka PLS merupakan teknik analisis yang cocok.

Pada penelitian ini, data diolah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan salah satu metode analisis yang dapat diterapkan dalam semua

skala data, merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, dimana sampel kurang dari 100 dapat dilakukan analisis (Chin, 1995). PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metoda *principle component analysis* dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (*common variance*), varian spesifik (*specific variance*), dan varian error (*error variance*). Sehingga total varian menjadi tinggi. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif maupun indikator formatif. Analisis menggunakan PLS-SEM dipilih karena pendekatan yang digunakan lebih tepat untuk tujuan prediksi. PLS-SEM dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana teorinya lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. Terdapat dua macam model pengukuran untuk mengukur tingkat kecocokan dari model yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *outer* dan *inner model*, yang dijelaskan sebagai berikut,

1. *Outer model*

Analisa Outer Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model diantaranya:

a. *Convergent validity*

Mengukur korelasi antara indikator reflektif dengan skor reflektif variabel latennya dengan *outer loading* $\geq 0,5$ (Chin,)

b. *Discriminant validity*.

Discriminant Validity dilihat dengan nilai square root of average /cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Dan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE akan dikatakan valid atau memiliki *discriminant validity* apabila memiliki nilai >0.5 (Lin, Persada, Nadlifatin, Tsai, & Chu, 2015).

c. *Composite reliability.*

Data yang dapat dikatakan memiliki reabilitas tinggi adalah data yang memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Tabel 3.5 Tabel Parameter Uji Validitas

Uji	Parameter	Rule of Thumbs
<i>Convergent validity</i>	<i>Outer Loading</i>	$\geq 0,5$
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\geq 0,5$
<i>Discriminant Validity</i>	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE > korelasi variabel laten (Discriminant Validity)
Reabilitas	Cronbach Alpha	$\geq 0,6$
	Composite Reliability	$\geq 0,7$

* Sumber (Chin, 1995)

2. *Inner model*

Pada tahap ini, inner model atau analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun pada penelitian ini adalah robust dan akurat. Kriteria – kriteria penilaian untuk inner model adalah sebagai berikut:

- a. *Koefidien Determinasi R^2* , pengukuran akurasi model yang diprediksi dengan nilai 0,75 dianggap substansial, nilai 0.50 dianggap moderat, serta nilai 0,25 dianggap lemah (Wiyono, 2011).
- b. *Cross-validated redundancy (Q^2)*, untuk mengukur relevansi dari model yang diprediksi. Jika nilai $Q^2 > 0$ memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relvance, sedangkan Jika nilai $Q^2 < 0$ maka model kurang memiliki predictive relevance. (Jaya & Sumertajaya, 2008). Berikut merupakan rumus mencari Q^2 :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

c. *Goodness of Fit (GoF)*

Selanjutnya adalah GoF pada PLS-SEM diukur dengan menggunakan nilai rata-rata nilai AVE dan nilai rata-rata R^2 dan dihitung menggunakan persamaan berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

Selanjutnya menurut Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen (2009), nilai *cut off* berikut untuk menilai hasil analisis kriteria jika nilai yang dihasilkan kurang dari 0,1, maka model fit dianggap lemah, untuk nilai 0,25 dianggap moderat, dan nilai 0,38 dianggap baik

d. Uji hipotesis

Setelah uji model dilakukan tahap terakhir adalah uji hipotesis. *Path coefficients* dalam uji hipotesis digunakan untuk mengukur hubungan hipotesis yang ada pada konstruk. Jika koefisien +1 maka menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya jika nilai koefisien -1, menggambarkan hubungan yang negatif (Wiyono, 2011). Pada tahap pengujian hipotesis juga akan dilakukan dengan menggunakan *t-statistics* dan *p-value*. Jika hasil *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > t-tabel maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan. Signifikansi pada *inner model* menunjukkan bahwa variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel latennya.

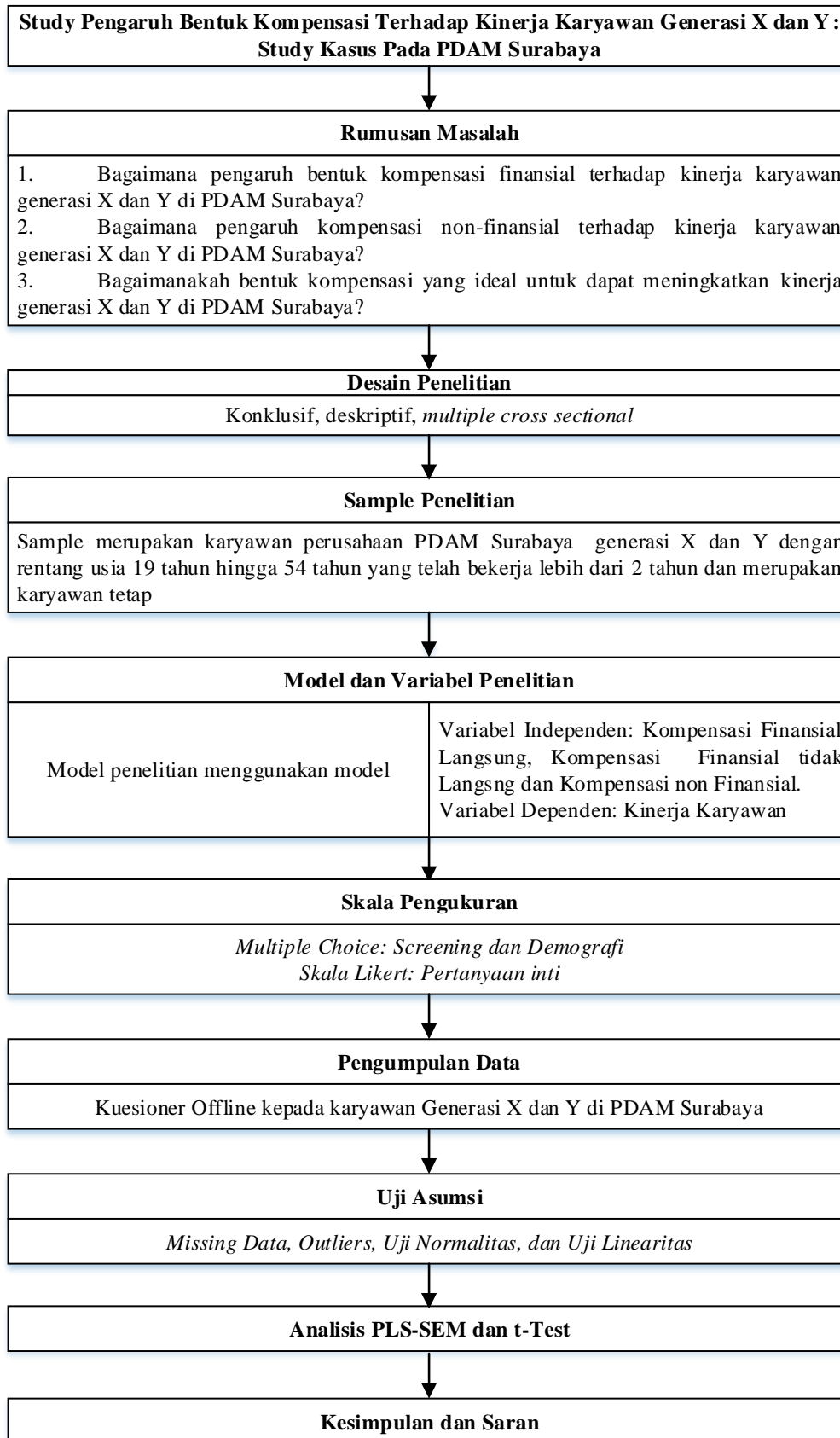
3.4.4. *Independent Sample T-test*

Metode T-test merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji dua kelompok atau lebih yang berasal dari populasi penelitian (Priyatno, 2010). Fungsi dari analisis T-test adalah untuk melihat tingkat dari signifikansi variabel yang digunakan pada penelitian dilihat dari perbandingan kelompok sampel yang digunakan (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). T-test dapat dianggap sebagai analisis faktorial yang tergolong akurat dalam proses analisis varians. T-test terbagi menjadi tiga kategori yaitu One Sample t-Test, Paired-sample t-Test dan Independent sample t-Test (Malhotra, Basic Marketing Research, 2014). Pada penelitian ini menggunakan kategori Independent sample t-Test. Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan rata-rata antara dua

kelompok sampel yang tidak berhubungan. Dalam penelitian ini, dua kelompok sampel tersebut adalah kelompok karyawan Generasi X dan karyawan Generasi Y. Sebelum dilakukan uji T test akan dilakukan uji F t-test (Levene's Test) untuk mengetahui varians populasi kedua sample tersebut sama atau berbeda. Kemudian dilakukan analisa hipotesis dengan uji T test, hasil t-test dapat disimpulkan memiliki perbedaan signifikan antara kelompok yang dianalisis apabila memiliki nilai probabilitas dengan nilai signifikan $<0,05$ dan memiliki persamaan signifikan apabila memiliki nilai probabilitas $>0,05$.

3.4.5. Flowchart Penelitian

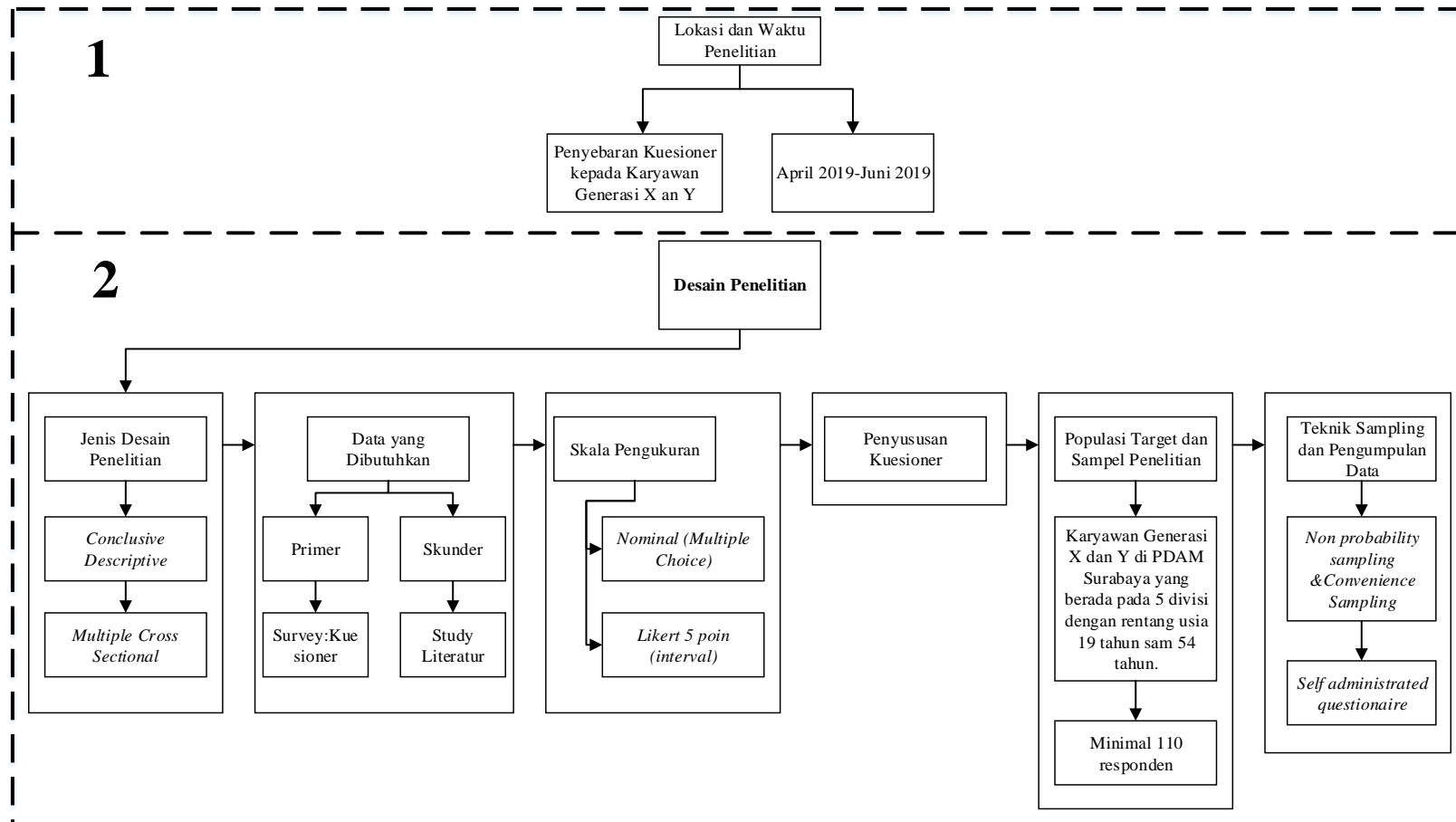
Diagram alir (*flowchart*) dari penelitian yang dilakukan tersaji pada Gambar 3.2. Berdasarkan flowchart tersebut, kegiatan pertama yang dilakukan adalah perumusan masalah, desain penelitian yang merupakan desain yang konklusif, deskriptif dan multiple cross sectional. Selanjutnya adalah proses pengambilan sampel penelitian merupakan karyawan generasi X dan generasi Y di perusahaan PDAM yang bekerja lebih dari 2 tahun dan merupakan pegawai tetap kemudian pembuatan skala pengukuran. Setelah kuesioner dibuat, maka dilakukan pengumpulan data, uji asumsi dari data dan melakukan analisa PLS-SEM dan T-Test untuk uji hipotesis. Terakhir adalah membuat implikasi manajerial untuk PDAM serta membuat kesimpulan dan saran.

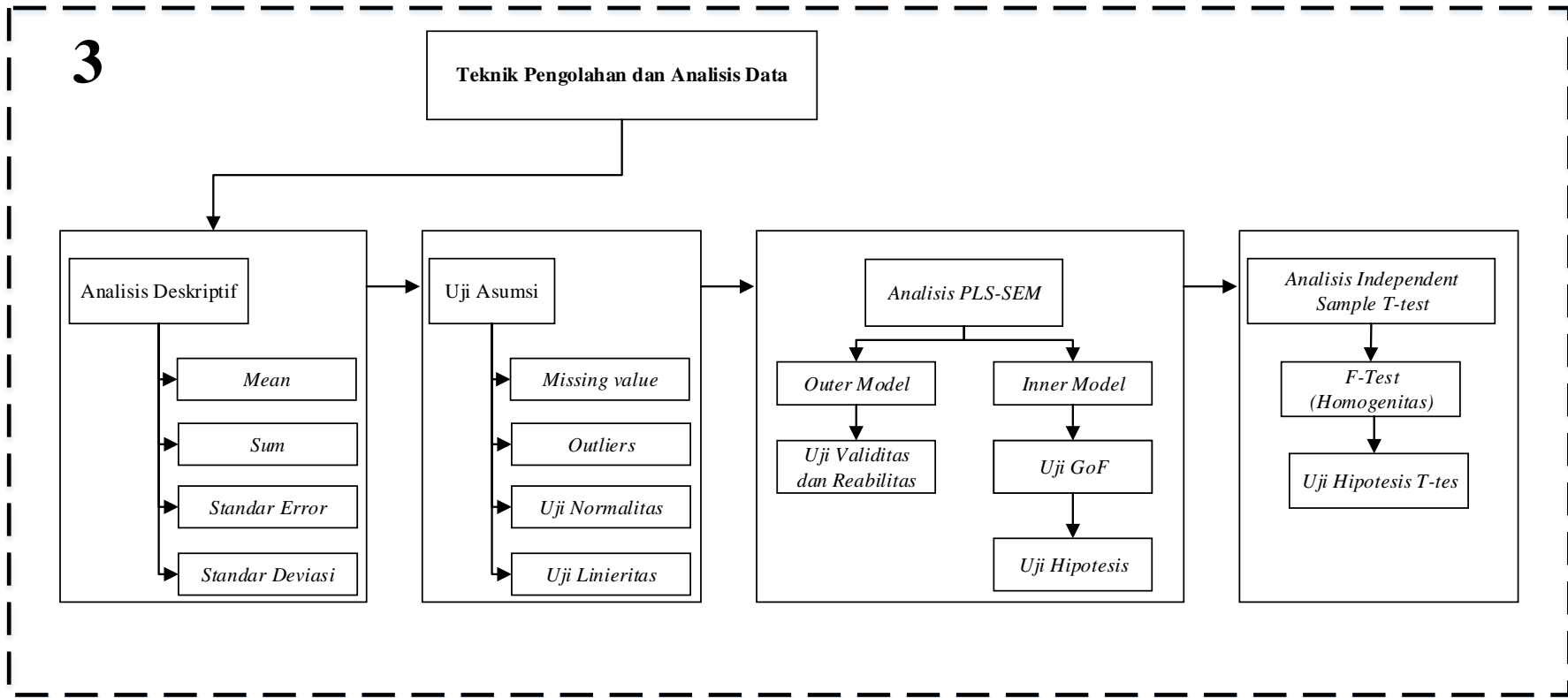


Gambar 3.2 *Flowchart* penelitian

3.5. Bagan Metode

Seluruh metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan secara ringkas pada diagram alir Gambar 3.3.





Gambar 3.3 Bagan metode penelitian secara keseluruhan

BAB 4

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai analisis dan diskusi penelitian yang diawali dengan pengumpulan data. Setelah data terkumpul, proses selanjutnya adalah pengolahan data beserta analisis yang sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Tahap selanjutnya adalah pemberian implikasi manajerial dari hasil analisis yang telah dilakukan.

4.1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan selama 2 bulan yakni pada bulan Agustus hingga September 2019, dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan yang PDAM Surabaya secara offline. Alasan dilakukan penyebaran secara offline adalah untuk mendapatkan responden yang sesuai dengan kriteria responden penelitian, selain itu kuesioner offline juga memudahkan peneliti untuk menyebarkan kuesioner secara langsung kepada target responden yang telah ditentukan jumlahnya sehingga kuesioner dapat tersebar secara menyeluruh pada generasi X maupun generasi Y. Selain itu, pihak PDAM juga meminta untuk menggunakan kuesioner secara offline. Waktu yang paling insentif dilakukan oleh peneliti untuk menyebarkan kuesioner adalah sekitar pukul 08.00 WIB hingga pukul 10.00, karena pada waktu tersebut seluruh karyawan masih berada di kantor, dan karyawan akan mulai meninggalkan kantor menjelang siang, karena sebagian besar pekerjaan mereka berada dilapangan. Pengumpulan data ini membutuhkan waktu lama karena tidak semua kuesioner yang disebar akan langsung diisi dan dikembalikan pada waktu yang sama, sebagian besar dari mereka meminta waktu beberapa hari untuk melakukan pengisian kuesioner dan peneliti akan datang sebanyak 3 kali dalam seminggu untuk mengingatkan responden kembali dalam melakukan pengisian mengisi kuesioner dan mengambil kuesioner yang telah selesai diisi. Kuesioner yang disebar bisa dilihat di Lampiran 1.

Peneliti menyebarkan 220 kuesioner kepada seluruh karyawan PDAM dengan data yang ditargetkan adalah 82 responden setiap kelompok, atau jika ditotal kebutuhan seluruhnya adalah 164 responden untuk dua kelompok yaitu Generasi X

dan Generasi Y. Setelah pengumpulan didapatkan data yang terkumpul adalah 174 data responden dimana terdapat 6 data yang tidak lolos *screening* dengan rincian sebagai berikut: tidak lolos *screening* untuk bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 2 data dan tidak lolos *screening* untuk pegawai tetap sebanyak 4 data, sehingga terdapat 168 data responden yang lolos sesuai kriteria dimana 100 responden untuk generasi Y dan 68 responden untuk Generasi X. Untuk mempermudah dan menarik para responden, peneliti memberikan 2 voucher pulsa sebesar Rp 100.0000 kepada responden yang telah mengisi kuesioner sampai akhir dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Data hasil penelitian dari penyebaran kuesioner bisa dilihat di Lampiran 2. Sedangkan instrumentasi penelitian berupa surat – surat balasan dan izin dari PDAM berada pada Lampiran 3. Beberapa dokumentasi pelaksanaan penelitian berada pada Lampiran 4.

4.2. Uji Asumsi

Uji asumsi dalam penelitian ini digunakan untuk menyaring data yang telah terkumpul agar sesuai dengan kriteria penelitian, uji asumsi berikut meliputi missing data, uji outlier, uji normalitas, dan uji linearitas.

4.2.1. Missing Value

Missing values merupakan adanya data yang tidak lengkap yang mengakibatkan adanya permasalahan dalam pengolahan data. Dari 168 data yang didapatkan yang terdiri dari 68 data untuk Generasi X dan 100 data untuk generasi Y tidak ditemukan adanya data yang *missing value*. Seluruh responden telah mengisi kuesioner dengan lengkap tanpa ada yang terlewatkan. Untuk mengetahui adanya data yang kosong atau tidak, peneliti melakukan pengecekan secara manual, karena kuesioner yang disebar merupakan kuesioner offline. Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan menggunakan SPSS untuk lebih memastikan. Uji missing value ini bisa dilihat secara lengkap pada Lampiran 5.

4.2.2. Uji Outlier

Setelah dilakukan uji *missing value* maka seluruh data akan dilakukan uji *outliers* menggunakan *z-score*. Uji *Outliers* digunakan untuk menghapus nilai-nilai yang jauh atau berbeda dengan sebagian besar nilai lain dalam kelompoknya. Data dikatakan outlier apabila memiliki nilai melebihi nilai *z-score* ± 4 (Hair et al. (2010)).

Dalam uji *outliers* tidak ditemukan nilai z-score lebih dari ± 4 untuk Generasi X dan Generasi Y, dimana nilai tertinggi untuk Generasi X sebesar 2.32714 dengan nilai terkecil -3.16051 dan untuk Generasi Y nilai tertinggi sebesar 2.1299 dengan nilai terkecil -3.30417. Hasil uji outlier secara lengkap untuk generasi X dan Y bisa dilihat pada Lampiran 6.

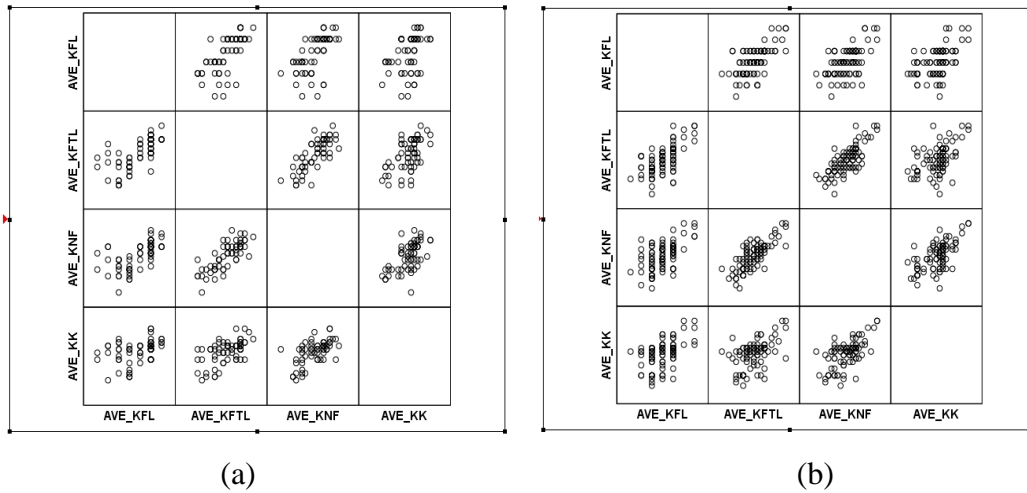
4.2.3. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan suatu uji yang dilakukan untuk mengidentifikasi sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat diukur dengan menggunakan nilai pada *skewness* dan *kurtosis*, data akan dikatakan berdistribusi normal apabila data tersebut berada di rentang 2 dan -2. Seluruh data pada Generasi X dan Generasi Y berdistribusi normal dengan nilai *skewness* pada Generasi X berada pada rentang -1.419 dan 0.095 dan nilai *kurtosis* berada direntang -0.804 dan 0,902 sedangkan pada generasi Y nilai *skewness* berada pada rentang -0.551 dan 0.143 dan nilai *kurtosis* berada pada rentang -0.695 dan 0.757. Namun selain melihat dari nilai *kurtosis* dan *skewness*, menentukan suatu data berdistribusi normal juga dapat dilakukan dengan penggambaran grafik Q-Q plot. Gambar grafik pada Q-Q plot menunjukkan bahwa variabel penelitian yang berada di sekitar garis normal memberikan arti bahwa data tersebut terdistribusi normal. Hasil Uji normalitas secara detail berupa Q-Q plot dan Tabel – tabel *kurtosis* dan *skewness* untuk generasi X dan generasi Y bisa dilihat di Lampiran 7.

4.2.4. Uji Linearitas

Langkah terakhir pada uji asumsi adalah uji Linearitas, uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang digunakan mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini dilakukan menggunakan *scatter plot diagram* dengan memasukkan *variable – variable* penelitian. Berdasarkan uji linearitas dalam penelitian ini pada kedua Generasi diketahui bahwa hubungan antar variabel bersifat linear karena tersebarnya titik scatter plot yang ditunjukkan pada Gambar 4.1(a) dan (b) untuk generasi X dan generasi Y secara berurutan. *scatter plot* menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear karena

persebaran titik pada *scatter plot* mengarah ke kanan atas yang artinya data yang digunakan pada penelitian ini bersifat linear dan tidak membentuk pola tertentu.



Gambar 4.1 Uji Asumsi Linearitas (Scatter Plot) Kelompok Data (a) Generasi X, dan (b) Generasi Y

4.2.5. Uji Multikolonieditas

Uji multikolonearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas atau tidak adanya multikolinearitas. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Inflation Factor* (VIF), apabila nilai *tolerance* $>0,10$ menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multiolineritas dalam model regresi. Sedangkan jika dari nilai VIF, variabel akan mengalami gejala multikolinearitas apabila nilai VIF $>10,00$. Pada penelitian didapat hasil bahwa nilai *tolerance* dari tiap variabel pada Generasi X dan Y $> 0,10$ dengan nilai *tolerance* terkecil pada Generasi X adalah 0,302 dan pada Generasi Y nilai *tolerance* terkecil adalah 0,322 pada variabel KFTL. Sedangkan dan nilai VIF pada kedua Generasi berada dibawah $>10,00$ dengan nilai tertinggi Generasi X 3,315 pada variabel KFTL begitu juga pada Generasi Y sebesar 3,104 pada variabel yang sama. Dimana semua terangkum pada Tabel 4.1. Hal ini menunjukkan tidak terdapat korelasi antara variabel bebas dan independen atau dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinearitas pada model regresi ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Multikolonieritas

Collinearity Statistics				
	Generasi X		Generasi Y	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
AVE_KNF	0,356	2,805	0.367	2,726
AVE_KFTL	0,302	3,315	0.322	3,104
AVE_KFL	0,487	2,054	0.541	1,848

4.2.6. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Tujuannya adalah untuk melihat penyebaran data dari waktu ke waktu. Model regresi yang baik adalah yang sebaran datanya konsisten dari waktu ke waktu atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji gletser adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka kesimpulannya adalah tidak terjadi adanya gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa tidak semua nilai signifikansi tiap variabel adalah diatas 0,05, pada Generasi X dan Y terdapat variabel Kompesasi non Finansial yang memiliki nilai signifikasni dibawah 0,05 yaitu 0,021 dan 0,001. Maka semua data variabel kecuali kompensasi nonfinansial dianggap layak untuk dilanjutkan pada uji regresi.

4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif terdiri dari analisis demografi, *usage*, serta *crosstab* dari hasil pengolahan data. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan profil responden berupa demografi dan penggunaan/*usage*. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS 23 dan Ms. Excel 2013.

4.3.1. Analisis Demografi

Analisis deskriptif demografi dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden dalam penelitian ini. Data demografi diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah disebarakan ke karyawan PDAM, dimana dari 200 kuesioner yang tersebar ada 168 kuesioner yang kembali. Data dan analisis demografi meliputi usia responen yang menjadi kelompok data generasi X dan Y, lama bekerja, status karyawan, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan

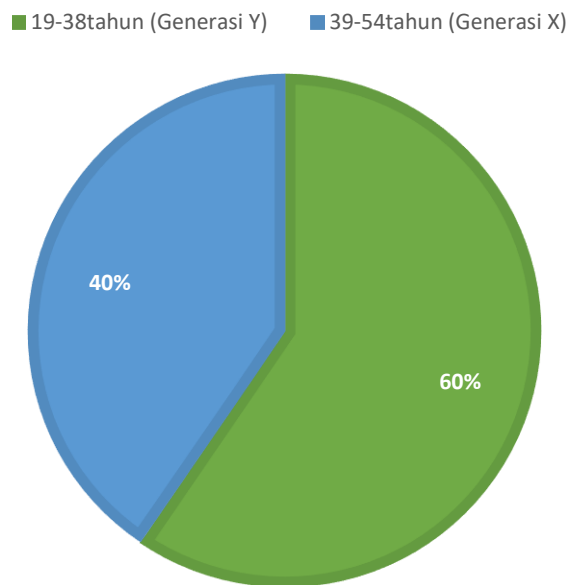
terakhir, sumber mendapatkan info pekerjaan di PDAM, rata – rata pendapatan dan responden per bulan, jumlah tanggungan keluarga dari responden, serta jabatan responden. Data hasil dari analisi demografi responden pada penelitian ini tersaji pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Demografi Responden Karyawan PDAM

Profil Responden	Frekuensi	Persentase %
Usia (Kelompok responden)		
19-38tahun (Generasi Y)	100	59,5
39-54tahun (Generasi X)	68	40,5
Lama Bekerja		
< 2 tahun	0	0
> 2 tahun	168	100
Status Karyawan		
Karyawan Tetap	168	100
Karyawan Kontrak	0	
Jenis kelamin		
Laki- Laki	114	67,9
Perempuan	54	32,1
Status Pernikahan		
Belum Menikah	36	21,4
Sudah Menikah	132	78,6
Pendidikan terakhir		
SMP	0	0
SMA (Sederajat)	75	44,6
Sarjana	87	51,8
Pascasarjana	6	3,6
Info Tentang Pekerjaan		
Iklan Koran	32	19,1
Teman	38	22,6
Situs Web Perusahaan	44	26,2
Mengikuti job Fair	2	1,2
Media Sosial	13	7,7
Lain-Lain	39	23,2
Rata-Rata Pendapatan Per-bulan (Rupiah)		
< 2,5 jt	0	0
2,5 jt – 5 jt	65	38,7
5 jt – 7,5 jt	95	56,5
7,5 jt – 10 jt	8	4,8
> 10 jt	0	0
Jumlah Tanggungan Keluarga		
0	41	24,4
1	12	7,1
2	39	23,2
3	48	28,6
4	20	11,9
> 5	8	4,8
Jabatan		
Staff	117	69,7
Staff Senior	38	22,6
Supervisor	13	7,7

4.3.1.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia (Kelompok Responden)

Pada penelitian ini demografi berdasarkan usia dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu usia 19-38 tahun (Generasi Y) sebesar 100 (59,5%) responden dan 39-54 tahun (Generasi X) sebanyak 68 (40,5) responden seperti tampak pada Gambar 4.2. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di PDAM Surabaya adalah karyawan Generasi millennial. Ini juga sejalan dengan data karyawan dari divisi SDM PDAM Surabaya.

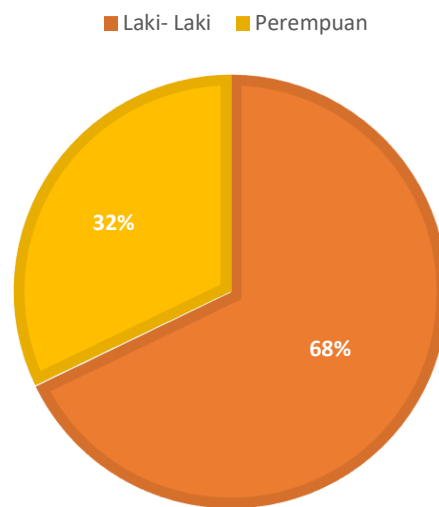


Gambar 4.2 Persentase jumlah responden berdasarkan usia (kelompok)

4.3.1.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada Tabel 4.2 diatas dari sebanyak 114 (67,9%) responden berjenis kelamin lelaki, sedangkan responden wanita sebesar 54 (32,1%) responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan berjenis kelamin laki – laki mendominasi di perusahaan PDAM Surabaya. Dan hal tersebut sesuai dengan data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistika (BPS, 2019) bahwa pada tahun 2019 jumlah pekerja laki-laki di Indonesia mencapai 80%. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa laki-laki yang cenderung bekerja dan wanita lebih

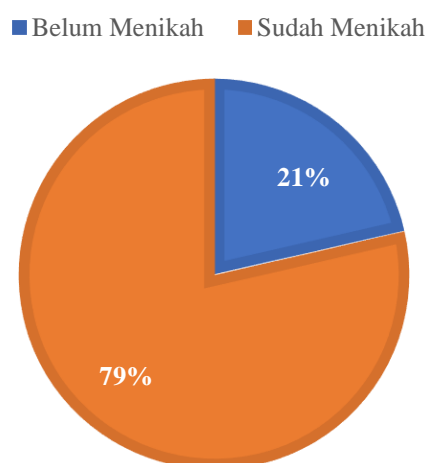
memilih menjadi ibu rumah tangga. Grafik pie pada Gambar 4.3 menunjukkan proporsi jenis kelamin responden pada penelitian ini.



Gambar 4.3 Persentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

4.3.1.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan

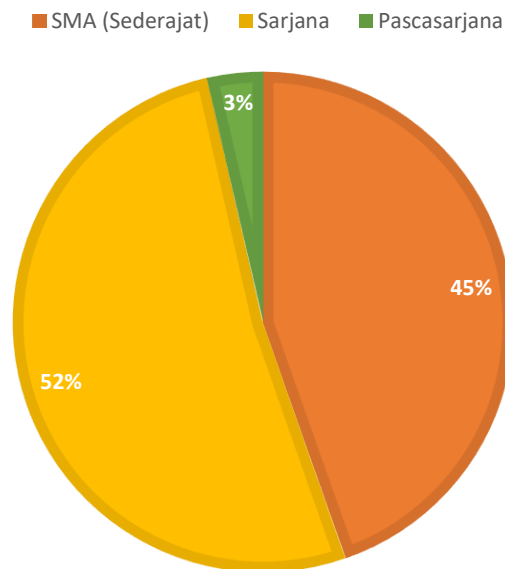
Pada penelitian ini status perkawinan dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu belum menikah dan sudah menikah. Dimana rata – rata status karyawan di PDAM adalah sudah menikah, dengan komposisi karyawan yang belum menikah sebanyak 36 responden (21,4%) dan yang sudah menikah sebanyak 132 responden (78,6%). Dan berikut adalah status perkawinan para responden yang disajikan dalam grafik pie Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Persentase jumlah responden berdasarkan status pernikahan

4.3.1.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada penelitian ini, pendidikan terakhir responden dibagi menjadi 4 kelompok, dan didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir Sarjana/diploma sebanyak 87 responden (51,8%), hal ini karena mayoritas responden yang berada pada rentang generasi Y, yaitu 19 – 38 tahun. Pada rentang usia ini, secara umum pekerja merupakan lulusan Diploma atau Sarjana (S1). kemudian responden dengan pendidikan terakhir SMA (Sederajat) adalah 75 responden (44,6%), dan pendidikan terakhir pascasarjana sebanyak 6 responden (3,6%), dan tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir SMP. Grafik pie pada Gambar 4.5 menunjukkan proporsi pendidikan terakhir responden pada penelitian ini.

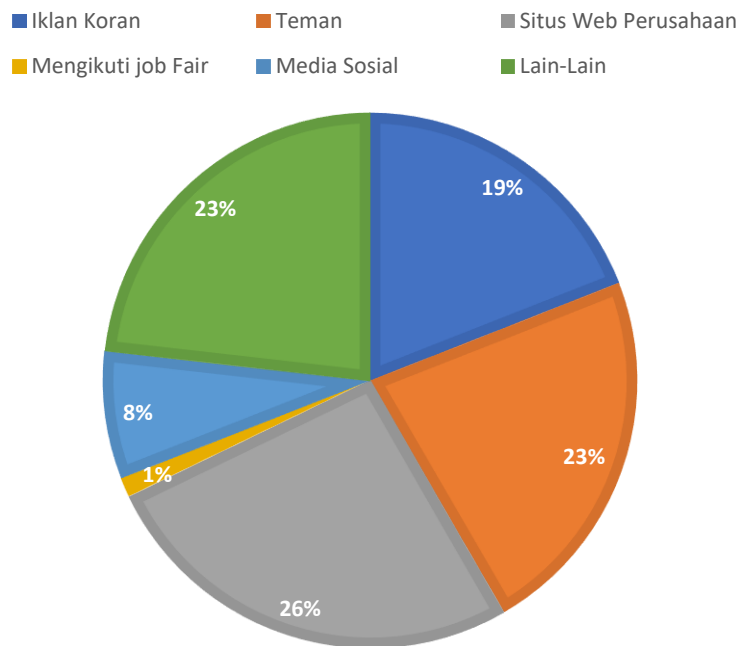


Gambar 4.5 Persentase jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir

4.3.1.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Info Mendapatkan Pekerjaan

Para responden dalam penelitian ini mendapatkan info untuk dapat bekerja di PDAM melalui Iklan Koran, Teman, Situe Web, Mengikuti Job Fair, Media Sosial dan lain – lain. Para responden yang mendapat info pekerjaan melalu Iklan koran adalah sebanyak 32 responden (19,1%), kemudian melalui teman sebanyak 38 responden (22,6%), situs web perusahaan sebanyak 44 responden (26,2%),

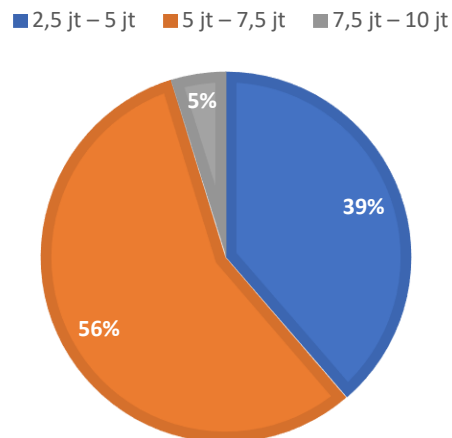
mengikuti job fair sebanyak 2 responden (1,2%), melalui info di sosial media sebanyak 13 responden (7,7%) dan mendapatkan info dari lain – lain sebanyak 39 responden (23,2%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mendapatkan info pekerjaan dari informasi – informasi yang selalu diupdate pada situs web perusahaan. Grafik pie pada Gambar 4.6 menunjukkan proporsi bagaimana responden pada penelitian ini mendapatkan info lowongan di PDAM



Gambar 4.6 Persentase responden mendapatkan info pekerjaan di PDAM

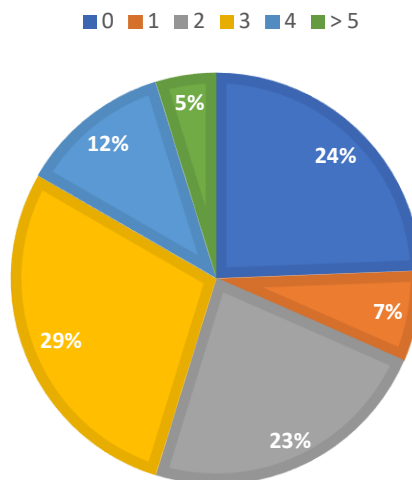
4.3.1.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Rata-rata Pendapatan Per Bulan

Rata – rata pendapatan pada penelitian ini dibagi menjadi 5 kelompok. Responden dengan pendapatan < Rp 2.500.000 dan Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000 adalah responden kontrak atau responden dengan lulusan SMA sederajat dengan jabatan staff. Pada penelitian ini tidak terdapat responden dengan pendapatan < Rp 2.500.000 dan terdapat 65 responden (38,7%) yang memiliki pendapatan sebesar Rp. 2.500.000 – Rp 5.000.000, kemudian terdapat 95 responden (56,5%) dengan pendaptan Rp. 5.000.001 – Rp 7.500.000, dan terdapat 8 (8,4) responden dengan pendapatn Rp. 7.500.001 – Rp 10.000.000, dan tidak ada responden yang memiliki pendapatan > Rp 10.000.000. Hasil ini tersaji pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Persentase jumlah responden berdasarkan pendapatan perbulan

4.3.1.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga



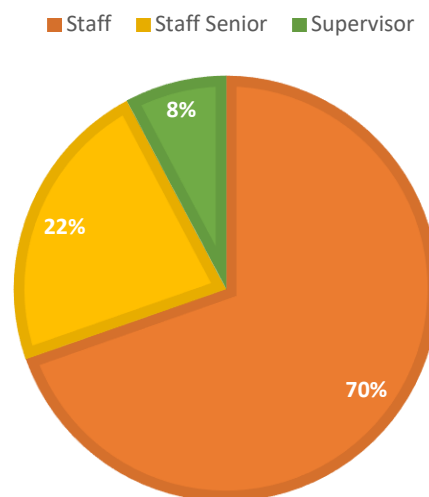
Gambar 4.8 Jumlah tanggungan keluarga responden

Jumlah tanggungan keluarga pada penelitian ini dibagi menjadi 6 kelompok, dengan komposisi responden yang tidak memiliki tanggungan sebesar 41 responden atau sebesar (24,4%) dari total keseluruhan responden, terdapat 12 responden (7,1%) yang memiliki 1 tanggungan, 39 responden atau (23,2%) yang memiliki 2 tanggungan, terdapat 48 responden atau (28,6) yang memiliki 3 tanggungan, 20

responden (11,9%) dengan 4 tanggungan dan terdapat 8 responden (4,8%) yang memiliki ≥ 5 tanggungan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki tanggungan 3 orang, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki harapan yang tinggi terhadap kompensasi yang diterima. Jumlah tanggungan responden disajikan pada Gambar 4.8.

4.3.1.8 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jabatan

Pada penelitian ini, terdapat 3 jenis jabatan yang dimiliki oleh para responden yaitu staf, staff senior dan supervisor. Terdapat 117 (69,7%) responden atau lebih dari separuh responden yang memiliki jabatan Staff, kemudian terdapat 38 (22,6%) responden yang memiliki jabatan Staff senior, dan terdapat 13 responden (7,7%) yang memiliki jabattan supervisor. Dapa disimpulkan pada penelitian ini, jabatan responden yang paling mendominasi adalah staff. Berikut adalah jumlah responden berdasarkan jabatan mereka yang disajikan dalam grafik pie pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Presentase responden berdasarkan jabatan di PDAM

4.3.2. Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian

Analisis deskriptif statistik dilakukan pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdapat 3 variabel X dan 1 variabel Y. Analisis ini dilakukan untuk melihat bagaimana harapan karyawan generasi X dan karyawan Generasi Y terhadap bentuk kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan PDAM Surabaya sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

4.3.2.1 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Langsung

Hasil analisis deskriptif statistik berdasarkan variabel Kompensasi Finansial Langsung dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Langsung

Indikator	Generasi X		Generasi Y	
	Mean	Std. Deviasi	Mean	Std. Deviasi
KFL1	3,47	0,782	3,62	0,648
KFL2	3,37	0,913	3,46	0,731
Total	3,42	-	3,54	-

Variabel kompensasi finansial langsung terdiri dari 2 pertanyaan. Secara keseluruhan pada variabel kompensasi finansial langsung, karyawan Generasi X dan Generasi Y setuju dengan adanya kompensasi dalam bentuk finansial langsung yang diberikan oleh perusahaan PDAM yang ditunjukkan dengan rata – rata jawaban yang diberikan oleh responden, dengan rata – rata sebesar 3,42 yang didapatkan dari responden generasi X dan rata-rata sebesar 3,62 yang didapatkan dari karyawan generasi Y, hal ini menunjukkan bahwa mereka cukup setuju dengan jumlah gaji dan bonus yang diberikan oleh perusahaan, dimana kriteria kompensasi finansial langsung yang paling disetujui bagi karyawan generasi X dan Y adalah gaji yang mereka dapatkan, mereka merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan karena sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaji yang sesuai dan semakin besar akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, nilai standar deviasi pada kompensasi finansial langsung secara keseluruhan berada diantara 0,6 hingga 0.9 yang menunjukkan variasi data responden tidak terlalu besar.

4.3.2.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Variabel kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari 6 pertanyaan. Secara keseluruhan pada variabel kompensasi finansial tidak langsung, karyawan Generasi X dan Generasi Y cukup setuju dengan adanya kompensasi dalam bentuk finansial langsung yang diberikan oleh perusahaan PDAM Surabaya yang ditunjukkan dengan rata – rata jawaban yang diberikan oleh responden, dengan rata

– rata sebesar 3,47 yang didapatkan dari responden generasi X dan rata – rata sebesar 3,53 yang didapatkan dari karyawan generasi Y. Hal ini menunjukkan bahwa mereka cukup setuju dengan beberapa kompensasi finansial tidak langsung yang telah diberikan, dimana indikator kompensasi finansial tidak langsung yang paling dirasakan para karyawan generasi X dan Y merasa aman dengan jaminan keamanan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan dengan nilai mean 3,75 dan 3,73. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memberikan jaminan dengan baik dan adanya rasa aman karena jaminan tersebut para karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik. Nilai standar deviasi pada variabel kompensasi finansial tidak langsung berada pada kisaran 0,655 dan 0,773 pada generasi X dan 0,742 dan 0,817 pada Generasi Y. Hal tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan kompensasi finansial tidak langsung memiliki variasi jawaban responden yang tidak besar. Hasil analisis deskriptif statistik berdasarkan variabel kompensasi Finansial Tidak Langsung dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi Finansial Tak Langsung

Indikator	Generasi X		Generasi Y	
	Mean	Std. Deviasi	Mean	Std. Deviasi
KFTL1	3,75	0,655	3,73	0,750
KFTL2	3,37	0,710	3,42	0,755
KFTL3	3,49	0,702	3,59	0,740
KFTL4	3,53	0,657	3,58	0,781
KFTL5	3,24	0,773	3,28	0,817
KFTL6	3,43	0,676	3,57	0,742
Total	3,47	-	3,53	-

4.3.2.3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi non Finansial

Pada variabel Kompensasi non Finansial terdapat 7 pertanyaan, pada variabel ini generasi X memiliki rata – rata sebesar 3,63 dan Generasi Y memiliki rata – rata sebesar 3,60 hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan hal tersebut menyatakan bahwa mereka nyaman dan senang dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik antar karyawan dalam bekerja dengan nilai, komunikasi yang terjalin dengan baik membuat mereka semakin betah diperusahaan dan mempermudah mereka saling bertanya saat mengalami kesulitan. Sedangkan pada Generasi Y indikator yang paling

berpengaruh adalah KNF3 sebesar 3,87 dan membuktikan bahwa mereka cukup setuju dan merasa puas dengan interaksi sesama rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja mereka. Nilai standar deviasi pada variabel kinerja karyawan berada pada kisaran 0,680 dan 0,849 pada generasi X sedangkan 0,562 dan 0,857 pada generasi Y, hal tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan kompensasi non finansial memiliki variasi jawaban responden yang tidak terlalu besar. Hasil analisis deskriptif statistik berdasarkan variabel kompensasi non Finansial dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kompensasi non Finansial

Indikator	Generasi X		Generasi Y	
	Mean	Std. Deviasi	Mean	Std. Deviasi
KNF1	3,49	0,680	3,46	0,731
KNF2	3,60	0,736	3,55	0,687
KNF3	3,85	0,718	3,87	0,562
KNF4	3,40	0,849	3,37	0,837
KNF5	3,63	0,771	3,55	0,857
KNF6	3,91	0,707	3,85	0,642
KNF7	3,50	0,680	3,55	0,796
Total	3,63	-	3,6	-

4.3.2.4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.6 Tabel Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Generasi X		Generasi Y	
	Mean	Std. Deviasi	Mean	Std. Deviasi
KK1	3,72	0,569	3,75	0,609
KK2	3,84	0,563	3,84	0,615
KK3	4,59	0,696	3,87	0,580
KK4	3,78	0,542	3,78	0,629
KK5	3,82	0,545	3,78	0,613
KK6	3,76	0,601	3,69	0,631
KK7	3,84	0,563	3,69	0,598
KK8	4,06	0,710	3,99	0,643
Total	3,92	-	3,80	-

Pada variabel kinerja karyawan terdapat 8 pertanyaan. Hasil analisis deskriptif statistik variabel kinerja karyawan terangkum pada Tabel 4.6. Pada variabel ini generasi X memiliki rata – rata sebesar 3,92 dan Generasi Y memiliki rata – rata sebesar 3,80, hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan cukup setuju dengan pertanyaan yang diberikan. Pada Generasi X Indikator yang paling berpengaruh

adalah KK3 dengan nilai 4,59 yaitu dimana mereka dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Sedangkan pada generasi Y, indikator yang paling berpengaruh pada mereka adalah KK8 dengan nilai 3,99 artinya mereka bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang telah mereka lakukan. Nilai standar deviasi pada variabel kinerja karyawan berada pada kisaran 0,542 dan 0,710 pada generasi X dan 0,580 dan 0,643 pada generasi Y, hal tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan kinerja karyawan memiliki variasi jawaban responden yang tidak terlalu besar.

4.4. Analisis Model Penelitian

Analisis model pada penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM dengan software yang digunakan adalah SmartPLS 3.0. Terdapat 2 tahapan untuk analisis model penelitian, yaitu dengan outer model dan inner model untuk masing – masing responden. Secara detail model kerangka penelitian generasi X dan Y tersaji pada lampiran 8.

4.4.1. Outer Model Generasi X

Pada outer model, analisis yang dilakukan terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada masing – masing variabel dengan tujuan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas pada indikator pembentuk variabel. Hasil model struktural outer model generasi X disajikan pada Lampiran 9.

4.4.1.1 Convergent Validity Generasi X

Convergent validity adalah uji validitas yang dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel. Nilai *outer loading* pada setiap indikator dikatakan memiliki validitas baik dan sesuai kriteria apabila nilainya $\geq 0,5$, sehingga apabila terdapat nilai *outer loading* yang kurang dari 0,5 maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Tabel 4.7 menampilkan hasil pengujian validitas dengan *convergent validity*. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung dan Kompensasi non Finansial tidak terdapat nilai *outer loading* yang berada dibawah 0,5. Kemudian untuk variabel Kinerja Karyawan

terdapat 1 indikator yang memiliki nilai outer loading dibawah 0,5, yaitu indikator KK3 dengan nilai 0,487, sehingga indikator tersebut harus dihapuskan dari model penelitian ini, karena indikator tersebut tidak memberikan dampak pada variabel.

Tabel 4.7 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi X

Indikator	Variabel			
	Kompensasi Finansial Langsung	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Kompensasi Non-Finansial	Kinerja Karyawan
KFL1	0,896			
KFL2	0,942			
KFTL1		0,802		
KFTL2		0,799		
KFTL3		0,845		
KFTL4		0,723		
KFTL5		0,780		
KFTL6		0,749		
KNF1			0,750	
KNF2			0,815	
KNF3			0,796	
KNF4			0,822	
KNF5			0,824	
KNF6			0,816	
KNF7			0,697	
KK1				0,677
KK2				0,734
KK3				0,487
KK4				0,631
KK5				0,786
KK6				0,708
KK7				0,702
KK8				0,770

Untuk dapat dilakukan pengolahan pada tahap selanjutnya, maka perlu dilakukan pengolahan kembali pada data dengan menghapus indikator yang memiliki nilai dibawah 0,5 (KK3) dari model. Setelah indikator KK3 dihapuskan, didapatkan hasil bahwa indikator lainnya memiliki nilai sesuai kriteria yaitu $\geq 0,5$.

Hasil nilai outer loading yang telah direduksi ditampilkan pada Tabel 4.8. Apabila nilai outer loading sudah sesuai dengan ketentuan, maka dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu *discriminant validity*.

Tabel 4.8 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi X setelah Reduksi KK3

Indikator	Variabel			
	Kompensasi Finansial Langsung	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Kompensasi Non-Finansial	Kinerja Karyawan
KFL1	0,898			
KFL2	0,940			
KFTL1		0,803		
KFTL2		0,799		
KFTL3		0,844		
KFTL4		0,720		
KFTL5		0,779		
KFTL6		0,753		
KNF1			0,747	
KNF2			0,813	
KNF3			0,799	
KNF4			0,819	
KNF5			0,826	
KNF6			0,821	
KNF7			0,693	
KK1				0,680
KK2				0,748
KK4				0,601
KK5				0,779
KK6				0,700
KK7				0,731
KK8				0,783

4.4.1.2 Discriminant Validity Generasi X

Tahap selanjutnya pada uji *outer* adalah uji *discriminant validity* dengan melihat nilai pada *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). AVE akan dikatakan memenuhi kriteria apabila nilainya $\geq 0,5$. Selain menggunakan uji ini, uji

outer juga dapat ditentukan dengan melihat nilai *cross loading*. Pada perhitungan *cross loading*, suatu indikator dikatakan valid ketika semua indikator memiliki nilai korelasi tertinggi ketika dipasangkan dengan variabelnya sendiri dibandingkan dengan dipasangkan pada variabel lain. Pada penelitian ini semua indikator telah memenuhi uji *discriminant validity* karena semua indikator yang dipasangkan pada variabelnya sendiri memiliki nilai tertinggi. Tabel 4.9 dan Tabel 4.10 dibawah adalah nilai dari variabel penelitian dan uji Discriminant Validity.

Tabel 4.9 Tabel Nilai AVE Variabel Pada Generasi X

Variabel	Nilai AVE	Evaluasi
Kompensasi Finansial Langsung	0,846	Valid
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	0,615	Valid
Kompensasi Non Finansial	0,518	Valid
Kinerja Karyawan	0,624	Valid

Tabel 4.10 Hasil Uji Discriminant Validity dengan Menggunakan Cross Loading

Indikator	Variabel			
	KFL	KFTL	KNF	KK
KFL1	0,898	0,606	0,508	0,350
KFL2	0,940	0,685	0,657	0,452
KFTL1	0,589	0,803	0,730	0,514
KFTL2	0,607	0,799	0,636	0,495
KFTL3	0,564	0,844	0,637	0,494
KFTL4	0,435	0,720	0,438	0,499
KFTL5	0,501	0,779	0,689	0,478
KFTL6	0,632	0,753	0,601	0,427
KNF1	0,558	0,594	0,747	0,469
KNF2	0,609	0,647	0,813	0,489
KNF3	0,476	0,606	0,799	0,544
KNF4	0,478	0,643	0,819	0,402
KNF5	0,548	0,717	0,826	0,556
KNF6	0,463	0,619	0,821	0,570
KNF7	0,415	0,554	0,693	0,415
KK1	0,386	0,410	0,474	0,680
KK2	0,448	0,585	0,597	0,748
KK4	0,204	0,307	0,315	0,601
KK5	0,233	0,380	0,480	0,779
KK6	0,360	0,379	0,373	0,700
KK7	0,292	0,533	0,430	0,731
KK8	0,252	0,445	0,435	0,783

4.4.1.3 Composite Reliability Generasi X

Selanjutnya adalah uji *composite reliability*, uji ini digunakan untuk mengukur kuesioner yang diberikan kepada responden, suatu kuesioner dikatakan

reliabel jika seluruh jawaban yang diberikan responden adalah konsisten atau stabil. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah alat ukur dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada indikator akan dikatakan reliable apabila nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan *composite reliability* $\geq 0,7$. Tabel 4.11 dibawah menunjukkan hasil dari uji reabilitas karyawan Generasi X. Data tersebut menunjukkan nilai *composite reliability* semua indikator $\geq 0,7$ yang berarti konsistensi dan stabilitas instrument yang digunakan tinggi, semua konstruk dan variabel penelitian sudah menjadi alat ukur yang fit dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing – masing konstruk memiliki reabilitas yang baik. Begitu juga dengan *Cronbach'a Alpha* seluruh indikator memiliki nilai $\geq 0,6$ yang berarti pertanyaan tersebut menghasilkan data yang konsisten dan reliabel.

Tabel 4.11 Tabel Hasil uji *Composite Reability*

Variabel	<i>Cronbach'a Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasai Finansial Langsung	0,820	0,916
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	0,874	0,905
Kompensasi Non Finansial	0,899	0,920
Kinerja Karyawan	0,845	0,882

4.4.2. Inner Model Generasi X

Pada pengujian inner model akan diketahui hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Penilaian dilakukan melalui uji *Goodness of Fit* (GOF) dengan melihat nilai *R-square* dan *Q-square* serta uji hipotesis dengan melihat T-statistics dan P-values.

4.4.2.1 Uji Goodness-of-Fit (GoF) Generasi X

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk validasi model pengukuran, model struktural, dan keseluruhan model yang dapat dilakukan untuk melihat apakah model penelitian sudah *fit*. Penilaian *goodness of fit* dapat dinilai dengan *R-square* (R^2) dan *Q-square* (Q^2). Nilai pada R^2 digunakan untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel eksogen dapat menjelaskan variasi pada variabel endogen. Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar

0,439. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel eksogen sebesar 43,9 persen. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki konstruk endogen moderat atau sedang.

Kemudian uji terakhir adalah dengan melihat nilai pada Q^2 . Nilai pada Q^2 bertujuan untuk mengetahui kapabilitas prediksi hubungan antar variabel dalam model yang dikembangkan pada penelitian ini. Berdasarkan nilai R^2 pada variabel endogen maka perhitungan nilai Q^2 adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,439) = 0,439$$

Dari hasil perhitungan tersebut, didapatkan nilai Q^2 sebesar 0,439, dan model penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik karena nilai $Q^2 > 0$. Setelah dilakukan uji R-Square dan Q^2 , langkah selanjutnya adalah menghitung nilai GoF berdasarkan rumus:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,624 \times 0,439} = 0,523$$

Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai indeks GoF sebesar 0,523, yang menunjukkan model fit yang sangat baik karena lebih besar dari $\geq 0,36$ (GoF besar).

4.4.2.2 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan dengan menggunakan fitur *bootstrapping* PLS pada program SmartPLS 3.0. Prosedur yang digunakan yaitu dengan *resampling bootstrap* dengan jumlah replikasi $B=1000$. Penelitian ini menggunakan jumlah replikasi 1000 karena semakin tinggi nilai *bootstrap* maka akan semakin stabil hasil yang diperoleh.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, hasil t-statistik dan *p-value* dari setiap variabel yang berhubungan. Nilai *path coefficient* yang bernilai positif menandakan adanya pengaruh positif diantara variabel, dan

nilai negatif menandakan adanya pengaruh negatif antar variabel (Henseler, et al., 2009). Nilai signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan *p-value*. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan ketika nilai t-statistik lebih besar dari t-statistik tabel dan nilai *p-value* <0,05 (Henseler, et al., 2009). Taraf signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Semakin kecil taraf signifikansi maka semakin kecil pula peluang kesalahan dari hasil pengujian yang dilakukan atau dapat dikatakan semakin tinggi tingkat keyakinan terhadap hasil pengujian. Karena penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% dan sampel penelitian sejumlah 68 maka nilai t-tabel adalah 1,99773.

Tabel 4.12 Tabel Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan Generasi X

	Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Hipotesis
H1	Kompensasi Finansial Langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	-0,054	0,479	0,632	Ditolak
H2	Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0,350	2,020	0,044	Diterima
H3	Kompensasi non-Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0,389	2,134	0,033	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.12 nilai original sampel menunjukkan hubungan antar variabel memiliki nilai yang negatif dan positif. Kompensasi Finansial Langsung memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut menandakan bahwa variabel kompensasi finansial langsung tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial, kedua variabel ini memiliki nilai positif yang menunjukkan bahwa mereka berhubungan dengan kinerja karyawan. Kemudian untuk hasil t-statistics dan p-value menunjukkan terdapat 1 variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan yaitu Kompensasi Finansial Langsung > Kinerja Karyawan (H1). Hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai t-statistics di bawah 1,997 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05.

4.4.3. Outer Model Generasi Y

Pada outer model, analisis yang dilakukan terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada masing-masing variabel dengan tujuan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas pada indikator pembentuk variabel. Hasil model struktural outer model generasi Y disajikan pada Lampiran 11.

4.4.3.1 Convergent Validity Generasi Y

Tabel 4.13 Tabel Hasil Uji Covergent Validity Generasi Y

Indikator	Variabel			
	Kompensasi Finansial Langsung	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Kompensasi Non-Finansial	Kinerja Karyawan
KFL1	0,896			
KFL2	0,846			
KFTL1		0,812		
KFTL2		0,782		
KFTL3		0,808		
KFTL4		0,697		
KFTL5		0,765		
KFTL6		0,799		
KNF1			0,828	
KNF2			0,810	
KNF3			0,731	
KNF4			0,817	
KNF5			0,782	
KNF6			0,767	
KNF7			0,811	
KK1				0,819
KK2				0,756
KK3				0,746
KK4				0,806
KK5				0,863
KK6				0,792
KK7				0,782
KK8				0,758

Convergent validity adalah uji validitas yang dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel. Nilai *outer loading* pada setiap indikator dikatakan memiliki validitas baik dan sesuai kriteria apabila nilainya $\geq 0,5$, sehingga apabila terdapat nilai *outer loading* yang kurang dari 0,5 maka indikator

tersebut harus dikeluarkan dari model. Tabel 4.13 menampilkan hasil pengujian validitas dengan *convergent validity*. Berdasarkan tabel tersebut, semua indikator telah memenuhi syarat uji *convergent validity* karena memiliki *outer loading* yang nilainya $\geq 0,5$.

4.4.3.2 Discriminant Validity Generasi Y

Tabel 4.14 Tabel Nilai AVE Variabel Pada Generasi Y

Variabel	Nilai AVE	Evaluasi
Kompensasi Finansial Langsung	0,760	Valid
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	0,606	Valid
Kompensasi Non Finansial	0,629	Valid
Kinerja Karyawan	0,626	Valid

Tabel 4.15 Hasil Uji Discriminant Validity dengan Menggunakan Cross Loading

Indikator	Variabel			
	KFL	KFTL	KNF	KK
KFL1	0,896	0,616	0,575	0,493
KFL2	0,846	0,572	0,495	0,410
KFTL1	0,633	0,812	0,628	0,465
KFTL2	0,602	0,782	0,619	0,375
KFTL3	0,599	0,808	0,610	0,431
KFTL4	0,347	0,697	0,568	0,337
KFTL5	0,413	0,765	0,592	0,347
KFTL6	0,540	0,799	0,642	0,492
KNF1	0,455	0,637	0,828	0,483
KNF2	0,467	0,638	0,810	0,534
KNF3	0,418	0,564	0,731	0,563
KNF4	0,394	0,676	0,817	0,460
KNF5	0,516	0,607	0,782	0,503
KNF6	0,550	0,547	0,767	0,624
KNF7	0,594	0,693	0,811	0,529
KK1	0,474	0,519	0,662	0,819
KK2	0,397	0,425	0,493	0,756
KK3	0,393	0,383	0,557	0,746
KK5	0,403	0,359	0,475	0,863
KK6	0,459	0,436	0,472	0,792
KK7	0,428	0,498	0,552	0,782
KK8	0,360	0,327	0,479	0,758

Tahap selanjutnya pada uji *outer* adalah uji *discriminant validity* dengan melihat nilai pada *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). AVE akan dikatakan memenuhi kriteria apabila nilainya $\geq 0,5$. Selain menggunakan uji ini juga dapat ditentukan dengan melihat nilai *cross loading*. Tabel 4.14 dan Tabel 4.15 adalah nilai AVE dan uji *discriminant validity* dari variabel penelitian. Pada perhitungan *cross loading*, suatu indikator dikatakan valid ketika semua indikator

memiliki nilai korelasi tertinggi ketika dipasangkan dengan variabelnya sendiri dibandingkan dengan dipasangkan pada variabel lain. Pada penelitian ini semua indikator telah memenuhi uji *discriminant validity* karena semua indikator yang dipasangkan pada variabelnya sendiri memiliki nilai tertinggi.

4.4.3.3 Composite Reliability Generasi Y

Selanjutnya adalah uji *composite reliability*, uji ini digunakan untuk mengukur kuesioner yang diberikan, suatu kuesioner dikatakan reliabel jika seluruh jawaban yang diberikan responden adalah konsisten atau stabil. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah alat ukur dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada indikator akan dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan *composite reliability* $\geq 0,7$. Tabel 4.16 menunjukkan hasil dari uji reabilitas Karyawan Generasi X. Data dibawah menunjukkan nilai *composite reliability* semua indikator $\geq 0,7$ yang berarti konsistensi dan stabilitas instrument yang digunakan tinggi, semua konstruk dan variabel penelitian sudah menjadi alat ukur yang fit dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reabilitas yang baik. Begitu juga dengan *Cronbach'a Alpha* seluruh indikator memiliki nilai $\geq 0,6$ yang berarti pertanyaan tersebut menghasilkan data yang konsisten dan reliabel.

Tabel 4.16 Tabel Hasil uji *Composite Reability* Generasi Y

Variabel	<i>Cronbach'a Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi Finansial Langsung	0.686	0.863
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	0.870	0.902
Kompensasi Non Finansial	0.902	0.922
Kinerja Karyawan	0.914	0.930

4.4.4. Inner Model Generasi Y

Pada pengujian inner model akan diketahui hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Penilaian dilakukan melalui uji *Goodness of Fit* (GoF) dengan melihat nilai *R-square* dan *Q-square* serta uji hipotesis dengan melihat T-statistics dan P-values.

4.4.4.1 Uji Goodness-of-Fit (GoF) Generasi Y

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk validasi model pengukuran, model struktural, dan keseluruhan model yang dapat dilakukan untuk melihat apakah model penelitian sudah *fit*. Penilaian *goodness of fit* dapat dinilai dengan *R-square* (R^2) dan *Q-square* (Q^2). Nilai pada R^2 digunakan untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel eksogen dapat menjelaskan variasi pada variabel endogen. Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,475. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel eksogen sebesar 47,5 persen. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki konstruk endogen moderat/sedang.

Kemudian uji terakhir adalah dengan melihat nilai pada Q^2 . Nilai pada Q^2 bertujuan untuk mengetahui kapabilitas prediksi hubungan antar variabel dalam model yang dikembangkan pada penelitian ini. Berdasarkan nilai R^2 yang diperoleh maka perhitungan nilai Q^2 adalah sebagai berikut,

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,475) = 0,475$$

Dari hasil perhitungan tersebut, didapatkan nilai Q^2 sebesar 0,475, dan model penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik karena nilai $Q^2 > 0$. Setelah dilakukan uji R-Square dan Q^2 , langkah selanjutnya adalah menghitung nilai GoF berdasarkan rumus:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$
$$\text{GoF} = \sqrt{(0,626 \times 0,475)} = 0,544$$

Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai indeks GoF sebesar 0,544, yang menunjukkan model fit yang sangat baik karena lebih besar dari $\geq 0,36$ (GoF besar).

4.4.4.2 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan dengan menggunakan fitur *bootstrapping* PLS pada program SmartPLS 3.0. Prosedur yang digunakan yaitu dengan *resampling*

bootstrap dengan jumlah replikasi B=1000. Penelitian ini menggunakan jumlah replikasi 1000 karena semakin tinggi nilai *bootstrap* maka akan semakin stabil hasil yang diperoleh.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, hasil t-statistik dan *p-value* dari setiap variabel yang berhubungan. Nilai *path coefficient* yang bernilai positif menandakan adanya pengaruh positif diantara variabel, dan nilai negatif menandakan adanya pengaruh negatif antar variabel (Henseler, et al., 2009). Nilai signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan *p-value*. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan ketika nilai t-statistik lebih besar dari t-statistik tabel dan nilai *p-value* <0,05 (Henseler, et al., 2009). Taraf signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Semakin kecil taraf signifikansi maka semakin kecil pula peluang kesalahan dari hasil pengujian yang dilakukan atau dapat dikatakan semakin tinggi tingkat keyakinan terhadap hasil pengujian. Karena penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% dan sampel penelitian sejumlah 100 maka nilai t-tabel adalah 1,984.

Tabel 4.17 Tabel Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan Generasi Y

	Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Hipotesis
H1	Kompensasi Finansial Langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0,199	2,056	0,040	Diterima
H2	Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	-0,092	0,671	0,503	Ditolak
H3	Kompensasi non-Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0,623	5,814	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai original sample menunjukkan hubungan antar variabel memiliki nilai yang negative dan positif. Kompensasi Finansial Tidak Langsung memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut menandakan bahwa variabel kompensasi finansial tidak langsung tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan Kompensasi Finansial Langsung dan Kompensasi Non Finansial, kedua variabel ini memiliki nilai positif yang menunjukkan bahwa mereka berhubungan dengan kinerja karyawan. Kemudian untuk hasil t-statistics dan p-value menunjukkan terdapat 1 variabel yang

tidak memiliki pengaruh signifikan yaitu Kompensasi Finansial Tidak Langsung > Kinerja Karyawan (H2). Hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai t-statistics di bawah 1,66023 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05.

4.5. Diskusi

Pada sub bab ini akan menjelaskan tentang hasil pengujian hipotesis penelitian pada karyawan generasi X dan Y, berdasarkan hasil pengolahan data pada bab sebelumnya diketahui bahwa terdapat perbedaan hipotesis diterima antara karyawan generasi X dan Y, dimana pada karyawan generasi X sebanyak dua dari tiga hipotesis diterima yaitu H2 dan H3, sedangkan untuk karyawan generasi Y juga didapatkan dua dari tiga hipotesis yang diterima namun hipotesis yang diterima adalah H1 dan H3. Pembahasan lebih lengkap tentang uji hipotesis penelitian ini akan dijelaskan pada sub-bab berikutnya.

4.5.1. Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama pada karyawan generasi X menunjukkan bahwa jalur kompensasi finansial langsung ke kinerja karyawan memiliki nilai p-value yang lebih besar dari nilai *cut-off* yaitu sebesar 0,632, sehingga hipotesis 1 pada generasi X ditolak karena menandakan bahwa variabel kompensasi finansial langsung tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan riset yang dilakukan oleh *Center for Human Capital Development (CHCD) PPM Manajemen* yang menemukan bahwa faktor terbesar yang memengaruhi kinerja karyawan generasi X dalam sebuah perusahaan adalah lingkungan kerja sebesar 51% (Fahrozi, 2017).

Menurut Oktariani (2017), kinerja karyawan pada generasi X dipengaruhi oleh kompensasi finansial langsung berupa gaji dan bonus. Namun penelitian ini menghasilkan yang berbeda yaitu kompensasi finansial langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap generasi X dikarenakan karyawan pada generasi X mayoritas adalah karyawan yang sudah senior dimana mereka sudah nyaman dengan gaji dan bonus yang diberikan PDAM selama bertahun – tahun mereka bekerja. Generasi X cenderung akan merasa senang dan dihargai oleh perusahaan apabila perusahaan mampu memberikan semacam pengembangan diri dalam bentuk seminar atau

training agar mereka lebih berionavai dan lebih mudah dalam memecahkan masalah. Bagi generasi X hal – hal seperti bonus, gaji dan intensif hanya sebagai tanda penghargaan yang akan tetap mereka dapatkan selama bekerja di perusahaan tersebut, sehingga tidak memengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis pertama pada karyawan generasi Y menunjukkan bahwa jalur kompensasi finansial langsung ke kinerja karyawan memiliki nilai p-value yang lebih kecil dari nilai *cut-off* yaitu sebesar 0,040, sehingga hipotesis 1 pada generasi Y diterima dan menandakan bahwa variabel kompensasi finansial langsung berhubungan dengan kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Putrayasa (Putrayasa, Susilo, & Prasetya, 2014). yang mengatakan bahwa kompensasi finansial langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan generasi Y terdiri dari karyawan yang berumur antara 19 – 38 tahun dimana sebagian besar dari mereka adalah karyawan yang baru berumah tangga atau akan berumah tangga sehingga tujuan utama mereka dalam bekerja adalah untuk mendapatkan gaji agar dapat menafkahi keluarganya. Menurut Oktariani (2017), generasi Y memiliki kecenderungan yang rendah terhadap komitmen dan loyalitas mereka dalam bekerja, karena sifat mereka yang kurang serius dan menyepelkan pekerjaan. Oleh karena itu, gaji dan bonus akan menjadi pertimbangan yang penting bagi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja. Artinya, kompensasi finansial langsung dapat mendorong kinerja atau prestasi kerja karyawan generasi Y dan menjaga loyalitas karyawan tersebut karena merasa kebutuhannya tercukupi dengan kompensasi langsung yang diterima dari perusahaan.

4.5.2. Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua pada karyawan generasi X menunjukkan bahwa jalur kompensasi finansial tidak langsung ke kinerja karyawan memiliki nilai p-value yang lebih kecil dari nilai *cut-off* yaitu sebesar 0,044, sehingga hipotesis 2 pada generasi X diterima dan menandakan bahwa variabel kompensasi finansial tidak langsung berhubungan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hameed et al. (2014) bahwa kompensasi finansial tidak langsung secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Hameed, Zubair, & Arslan, February 2014). Menurut Rivai (2004), mayoritas karyawan setuju

apabila perusahaan memberikan kompensasi finansial tidak langsung yang meliputi tunjangan hingga asuransi yang layak akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan guna mengantisipasi adanya resiko kerja atau hal-hal yang berkaitan dengan keselamatan diri karyawan dalam melaksanakan tugas kerja. Artinya dampak yang ditimbulkan dari pemberian kompensasi finansial tidak langsung pada generasi X adalah proses kerja akan berjalan secara efektif dan efisien, dengan dukungan fasilitas yang tersedia maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis kedua pada karyawan generasi Y menunjukkan bahwa jalur kompensasi finansial tidak langsung ke kinerja karyawan memiliki nilai p-value yang lebih besar dari nilai *cut-off* yaitu sebesar 0,699, sehingga hipotesis 2 pada generasi Y ditolak karena menandakan bahwa variabel kompensasi finansial tidak langsung tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Menurut riset yang dilakukan oleh *Center for Human Capital Development* (CHCD) PPM Manajemen, generasi milenial atau generasi Y cenderung memilih tekanan kerja/stress (31,6%) sebagai alasan yang memengaruhi kinerja mereka dalam bekerja. Apabila tekanan kerja tinggi dan mudah membuat stress maka dapat menurunkan kinerja mereka dalam bekerja. Sehingga kompensasi finansial tidak langsung seperti fasilitas atau layanan pekerjaan hingga keamanan sosial tidak memengaruhi karyawan generasi Y secara besar dalam meningkatkan kinerja.

4.5.3. Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa jalur kompensasi non finansial ke kinerja karyawan memiliki nilai p-value sebesar 0,033 untuk karyawan generasi X dan 0,000 untuk karyawan generasi Y. Nilai p-value yang didapatkan keduanya lebih kecil dari nilai *cut-off* sebesar 0,05, sehingga dapat diartikan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Generasi X maupun Generasi Y, sehingga hipotesis 3 pada penelitian ini diterima. Penerimaan hipotesis ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Simamora (2006) yang berarti bahwa setiap peningkatan pemberian kompensasi non finansial akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik pada generasi X maupun generasi Y karena kompensasi non

finansial yang diantaranya lingkungan pekerjaan hingga pembagian pekerjaan yang adil itu sendiri sangat erat kaitanya dengan proses penyelesaian tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga berhubungan dengan kinerja karyawan (Simamora, 2006).

4.5.4. Independent Samples T test

Analisis T Test (Independent Sample T Test) dilakukan menggunakan alat statistika SPSS 24, sebelum dilakukan uji T Test harus dilakukan uji kesamaan varian atau uji *homogenitas* dengan menggunakan (*Levene's test*), dan dilihat pada *Equal Variances Assumed* (diasumsikan varian sama), varian akan dikatakan sama apabila memiliki nilai diatas 0,05. Berdasarkan tabel diatas didapatkan bahwa dalam jenis varians populasi kedua sampel (Generasi X dan Generasi Y) tersebut dikatakan *homogen* karena memiliki signifikan diatas 0,05 yaitu sebesar 0,285.

H0 = Tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y.

H1 = Terdapat perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan Karywan Generasi Y.

Tabel 4.18 Hasil uji Independent Sampel T-test

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper	
AVE_KK	Equal variances assumed	1.149	0.285	0.078	-0.12772	0.07198	-0.26984	0.01440
	Equal variances not assumed	-	-	0.069	-0.12772	0.06978	-0.26554	0.01010

Setelah dilakukan uji F test kemudian dilakukan analisis T-test untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja antara karyawan Generasi X dan karyawan Generasi Y dengan melihat tingkat signifikansi variabel yang digunakan

pada penelitian, dilihat dari perbandingan kelompok sampel yang digunakan (Hair Jr et al., 2014). Pada hasil tabel output “*Independent Samples Test*” pada bagian *Equal Variances Assumed*” diketahui nilai signifikan 2 tailed pada variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,078 dan berada diatas 0.05. Berdasarkan hasil tersebut pengambilan keputusan pada uji T Test dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan kinerja karyawan pada Generasi X dan Generasi Y. Sehingga hasil hipotesis ini menunjukkan bahwa hipotesis H0 diterima dan hipotesis H1 ditolak yang artinya tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan generasi X dan generasi Y.

4.6. Implikasi Manajerial

Dalam meningkatkan kinerja dari karyawan di PDAM Surabaya adalah dengan memberikan kompensasi. Pemberian kompensasi yang sesuai akan memberikan dampak terhadap kinerja, dimana pemberian kompensasi dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial. Agar karyawan merasa puas dengan hasil yang diperoleh, sehingga menghasilkan kinerja yang meningkat. Dalam penelitian ini, faktor kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Surabaya telah diteliti.

Pada sub bab ini, implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan kepada pihak perusahaan PDAM akan dijelaskan dari temuan hasil olah data menggunakan SEM dan T-Test. Selain itu, implikasi ini juga didapatkan dari hasil analisis responden berdasarkan data demografi. Hasil yang didapat pada analisis demografi dapat berguna sebagai informasi bagi pihak PDAM dalam melakukan pengembangan dan pemberdayaan, serta memberikan kebijakan pada karyawan PDAM yang mayoritas adalah kelompok Generasi X dan Generasi Y. Secara detail, implikasi manajerial pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19 Pemetaan implikasi manajerial berdasarkan hasil analisis

Tujuan (alat analisis)	Temuan	Penjelasan dan Implikasi manajerial
Analisis PLS-SEM	Kompensasi Finansial Langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap generasi X	Generasi X lebih cenderung telah mapan dan terbiasa dengan baik mendapatkan gaji dari PDAM selama bertahun – tahun. Sehingga gaji dan bonus tidak berpengaruh signifikan lagi. Namun pihak PDAM harus tetap mempertahankan dan meningkatkannya seperti melakukan survei kepada generasi X yang merupakan staff/karyawan senior.
	Kompensasi Finansial Langsung berpengaruh signifikan terhadap generasi Y	Generasi Y yang merupakan generasi muda, akan melihat gaji atau bonus secara langsung yang tampak atau nyata untuk memenuhi kebutuhan sebagai keluarga muda. PDAM harus memberikan gaji atau bonus yang sesuai dengan kebutuhan hidup di Surabaya dan kinerja yang dilakukan seperti pemberian remunerasi atau bonus langsung individu (memberikan gaji dan paket kompensasi yang menraik). PDAM juga bisa memberikan pelatihan berupa penyuluhan berupa strategi hidup di Surabaya dengan berkeluarga.
	Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh signifikan terhadap generasi X	Jadi, implikasi manajerial yang bisa dilakukan PDAM adalah memberikan seminar atau workshop mengenai kemandirian sosial berupa fasilitas kantor untuk mereka seperti fasilitas laptop pribadi dan ATK lainnya. Selain itu, PDAM juga bisa memberikan tunjangan keluarga, transportasi, tempat tinggal yang cukup. Penyuluhan tentang kesehatan dan asuransi jiwa juga perlu dilakukan untuk generasi X agar bisa lebih menjaga kesehatan agar kinerja bisa tetap performa baik. Penyuluhan dan seminar/workshop tentang pemberian pensiun dan cara menghadapi waktu pensiun akan membantu generasi X tetap termotivasi dan semangat untuk mendukung kinerja mereka.
	Kompensasi Finansial Tidak Langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap generasi Y	Untuk generasi Y kompensasi finansial tidak langsung tidak berpengaruh signifikan karena mereka masih cenderung membutuhkan finansial langsung sebagai awal dari kemandirian dan kehidupan berkeluarga mereka. Namun secara implikasi manajerial, PDAM harus tetap melakukan survei terhadap karyawan generasi Y dan tetap memberikan fasilitas dan lingkungan kerja yang baik seperti membrikan lingkunagn kerja <i>outdoor</i> , memberikan fasilitasn ruang berolah raga, dan memberikan makana siang atau snack pagi hari gratis.

Tujuan (alat analisis)	Temuan	Penjelasan dan Implikasi manajerial
Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap generasi X dan Y	<p>Perusahaan dapat memberikan penghargaan dan pengakuan atas kerja yang diberikan karyawan, contoh dengan memberikan pekerja terbaik setiap bulan dan/atau tiap tahun (<i>employee of the month or year</i>).</p> <p>Memberikan pelatihan ke generasi X dan Y sebagai staff senior dan staff muda agar menciptakan budaya kerja dan komunikasi antar sesama karyawan, memberikan seminar dan pelatihan kerja agar karyawan menjadi super tim dan tidak ada gap atau pemisahan sehingga tercipta komunikasi dan lingkungan kerja yang baik.</p> <p>PDAM juga harus adil dan terbuka dalam memberikan kesempatan ke staff/karyawan dalam jenjang karir jabatan.</p> <p>Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja sesuai bidang/divisi kerja juga harus ditingkatkan agar mereka lebih berinovasi dan lebih mudah memecahkan permasalahan yang ada di PDAM.</p> <p>Kebijakan juga lebih diperbaiki dan juga mempertimbangkan kebutuhan tiap generasi X maupun generasi Y dengan memintas saran berupa survei ke karyawan..</p> <p>Kantor PDAM yang merupakan gedung lama mempunyai desain dan ruang kerja kurang menarik, sebaiknya PDAM melakukan renovasi ruang kerja agar lebih baik dan nyaman untuk memicu semangat dan motivasi serta kinerja karyawan.</p>
Analisis T-Test	Tidak terdapat perbedaan kinerja generasi X dan generasi Y pada karyawan PDAM	<p>Artinya di PDAM pemberian kompensasi sesuai masa kerja dan umur sudah cukup terlaksana. Hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan. Seperti informasi yang diberikan kepada kami peneliti, bahwa PDAM akan menerapkan capaian kinerja individu juga selain capaian kinerja perusahaan, seperti halnya sistem remunerasi yang akan membuat individu – individu karyawan akan memberikan kinerja yang terbaiknya karena lebih semangat dan termotivasi.</p> <p>PDAM juga bisa melakukan survei untuk memastikan perbedaan keinginan generasi X dan Y ini. Manajer sumber daya manusia PDAM juga harus memperhatikan <i>shifting human behaviour</i> artinya beda generasi akan memiliki kebutuhan serta keinginan yang berbeda pula. Untuk dapat melakukan hal tersebut, diperlukan beberapa tenaga ahli dalam bidang psikologi dan sosiologi. PDAM perlu memantau perkembangan perilaku karyawan agar perusahaan dapat menjadi yang terdepan dalam memberikan <i>benefit</i> bagi karyawannya serta akan tercapai pula produktivitas kinerja karyawan karena perasaan puas dan bahagia terhadap kompensasi yang diterima, serta akan menjadi salah satu daya saing tersendiri bagi perusahaan.</p>

Implikasi manajerial yang dapat digunakan dari hasil analisis PLS-SEM yaitu pihak PDAM dapat mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi X dan Y. Dari hasil analisa PLS-SEM tersebut, penelitian ini mendapatkan bahwa Kompensasi Finansial Langsung memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Y. Ini dikarenakan generasi Y merupakan pekerja muda yang sangat membutuhkan finansial berupa uang untuk memenuhi kebutuhan hidup yang rata – rata baru berumah tangga dan mempunyai keluarga baru seperti membangun atau membeli tempat tinggal, menabung untuk transportasi seperti mobil, dan kebutuhan – kebutuhan mendasar lain. Implikasi yang dapat dilakukan PDAM adalah memberikan kompensasi finansial langsung berupa gaji dan bonus yang sesuai dengan capaian kinerja dimana karyawan muda mempunyai motivasi dan semangat yang tinggi yang dapat diberdayakan untuk kemajuan PDAM. Pelatihan dan workshop untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk capaian kinerja maksimal juga perlu dilakukan. Selain itu, seminar tentang mencukupi dan startegi hidup di Surabaya juga perlu dilakukan agar selalu finansial langsung berupa gaji dan bonus dirasakan sangat cukup oleh karyawan generasi Y.

Berbeda halnya dengan generasi Y, pada generasi X, Kompensasi Finansial Langsung berupa gaji dan bonus tidak berpengaruh signifikan sesuai pengujian dan analisa. Hal ini disebabkan mereka adalah karyawan atau staff senior yang sudah memiliki kehidupan sudah terpenuhi dan terbiasa dengan gaji atau bonus yang diterima dari tahun ke tahun. Namun, Kompensasi Finansial Tidak Langsung memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi X di PDAM. Sesuai pertanyaan dan jawaban mereka di kuesioner, mereka lebih cenderung melihat dari sisi keamanan sosial, tunjangan, asuransi jiwa, fasilitas, cuti, lingkungan, dan jaminan pensiun yang diberikan PDAM. Jadi, implikasi manajerial yang bisa dilakukan PDAM adalah memberikan seminar atau workshop mengenai kemandirian sosial berupa fasilitas kantor untuk mereka seperti fasilitas laptop pribadi dan ATK lainnya. Selain itu, PDAM juga bisa memberikan tunjangan keluarga, transportasi, tempat tinggal yang cukup. Penyuluhan tentang kesehatan dan asuransi jiwa juga perlu dilakukan untuk generasi X agar bisa lebih menjaga kesehatan agar kinerja bisa tetap performa baik. Penyuluhan dan seminar/workshop tentang pemberian pensiun dan cara menghadapi waktu pensiun akan membantu generasi X tetap termotivasi dan semangat untuk mendukung kinerja mereka. Perusahaan juga dapat menambah atau memperbaiki beberapa fasilitas yang dapat meningkatkan karyawan kedua Generasi, karyawan Generasi X merupakan karyawan yang tidak memiliki sifat individu, mereka lebih suka bergabung dengan berkelompok untuk mendapatkan ide-ide baru sehingga pengembangan diri generasi X sangat dipengaruhi oleh fasilitas dan

lingkungan yang baik dari perusahaan, mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang nyaman, maka dari itu perusahaan dapat melakukan beberapa perbaikan ruangan agar para karyawan lebih nyaman saat bekerja, memberikan tempat kerja *outdoor* agar karyawan dapat bertemu dan berkomunikasi dengan karyawan dari divisi, kemudian memberikan ruang untuk olah raga misalnya saja pingpong untuk menghilangkan kejenuhan mereka saat lelah bekerja, dan memberikan makana gratis atau *snack* pagi gratis. Perbaikan fasilitas dan lingkungan tersebut juga dapat meningkatkan karyawan generasi Y.

Manajer sumber daya manusia PDAM juga harus memperhatikan *shifting human behaviour* artinya beda generasi akan memiliki kebutuhan serta keinginan yang berbeda pula. Untuk dapat melakukan hal tersebut, diperlukan beberapa tenaga ahli dalam bidang psikologi dan sosiologi. PDAM perlu memantau perkembangan perilaku karyawan agar perusahaan dapat menjadi yang terdepan dalam memberikan *benefit* bagi karyawannya serta akan tercapai pula produktivitas kinerja karyawan karena perasaan puas dan bahagia terhadap kompensasi yang diterima, serta akan menjadi salah satu daya saing tersendiri bagi perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji PLS-SEM bahwa Kompensasi Non Finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y. Artinya, implikasi manajerial yang harus PDAM lakukan adalah selalu memberikan penghargaan dan pengakuan atas kerja yang diberikan karyawan, contoh dengan memberikan pekerja terbaik setiap bulan dan/atau tiap tahun (*employee of the month or year*). Memberikan pelatihan ke manajemen, direksi, manajer dan para pimpinan agar menciptakan budaya kerja dan komunikasi antar sesama karyawan, memberikan seminar dan pelatihan kerja agar karyawan menjadi super tim dan tidak ada gap atau pemisahan sehingga tercipta komunikasi dan lingkungan kerja yang baik, serta agar membuat mereka lebih berinovasi dan lebih mudah dalam memecahkan masalah. PDAM juga harus adil dan terbuka dalam memberikan kesempatan ke staff/karyawan dalam jenjang karir jabatan dengan mereka menghilangkan kenaikan jabatan berdasarkan *senioritas*, melakukan *time-outing/gathering* untuk menjaga keharmonisan karyawan. Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja sesuai bidang/divisi kerja juga harus ditingkatkan. Kebijakan juga lebih diperbaiki dan juga mempertimbangkan kebutuhan tiap generasi X maupun generasi Y. Selain itu, PDAM yang merupakan gedung lama, terlihat desain dan ruang kerja kurang menarik sehingga kurang memberikan suasana nyaman dan semangat dalam bekerja, sebaiknya PDAM melakukan renovasi ruang kerja agar lebih baik dan nyama. Waktu kami peneliti kesana, ada beberapa tempat dan ruang kerja yang sudah dalam proses renovasi.

Analisis T-Test pada penelitian ini juga dapat memberikan implikasi berupa pengetahuan faktor apa yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan generasi X dan Y. Kinerja Karyawan Generasi X dan Y tidak memiliki perbedaan, artinya di PDAM pemberian kompensasi sesuai masa kerja dan umur sudah cukup terlaksana. Hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan. Seperti informasi yang diberikan kepada kami peneliti, bahwa PDAM akan menerapkan capaian kinerja individu juga selain capaian kinerja perusahaan, seperti halnya sistem remunerasi yang akan membuat individu – individu karyawan akan memberikan kinerja yang terbaiknya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian ini yang telah didapatkan dan saran yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada bab analisis dan diskusi, dapat ditarik kesimpulan yang mengacu pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Berikut adalah simpulan yang terdapat dalam penelitian ini:

1. Hasil Pada pengujian Hipotesis 1 menyatakan bahwa Kompensasi finansial langsung (KFL) berupa Gaji dan Bonus berpengaruh signifikan hanya terhadap kinerja karyawan generasi Y, dengan faktor yang paling mempengaruhi adalah gaji, Generasi Y puas dengan jumlah gaji yang diberikan perusahaan, gaji yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan mereka. Generasi Y dipengaruhi oleh KFL karena sebagian besar dari mereka adalah karyawan yang baru memulai hidup berkeluarga dan membuat gaji menjadi penting karena untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Kompensasi finansial tidak langsung (KFTL) berupa jaminan sosial, tunjangan kesehatan, asuransi jiwa, cuti, rencana pensiun dan fasilitas berpengaruh signifikan hanya terhadap kinerja karyawan generasi X. Faktor utama yang berpengaruh adalah fasilitas yang diberikan. karyawan Generasi X merupakan karyawan yang tidak memiliki sifat individu, mereka lebih suka bergabung dengan berkelompok untuk mendapatkan ide – ide baru sehingga pengembangan diri generasi X sangat dipengaruhi oleh fasilitas dan lingkungan yang baik dari perusahaan, mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang nyaman, maka dari itu perusahaan dapat melakukan beberapa perbaikan ruangan agar para karyawan lebih nyaman saat bekerja
3. Kompensasi non Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y. Mereka merasa dihargai oleh sesama karyawan yang berada ditempat kerja dan mereka juga dihargai atas setiap prestasi yang mereka raih, hal tersebut dapat meningkatkan semangat bekerja mereka secara tidak langsung. Hal ini membuktikan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

baik pada generasi X maupun generasi Y karena kompensasi non finansial yang diantaranya lingkungan pekerjaan, penghargaan hingga pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan hingga pembagian pekerjaan yang adil itu sendiri sangat erat kaitanya dengan proses penyelesaian tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga berhubungan dengan kinerja karyawan.

4. Dari hasil penelitian, kompensasi yang ideal untuk karyawan generasi X dan Y di PDAM adalah semua faktor kompensasi dari finansial baik yang langsung dan tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Generasi X lebih cenderung melihat kompensasi finansial tidak langsung dan generasi Y lebih cenderung melihat kompensasi finansial langsung, kedua generasi X dan Y sama – sama memperhatikan kompensasi non finansial yang berpengaruh pada kinerja mereka.

5.2. Saran

Terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan di PDAM dan saran untuk penelitian berikutnya:

1. Untuk perusahaan PDAM Kota Surabaya, sesuai informasi dari beberapa karyawan dan pihak PDAM, PDAM sudah melakukan kompensasi berdasarkan kinerja perusahaan, dan sebaiknya bisa dilakukan kompensasi berdasarkan kinerja individu agar karyawan PDAM bisa lebih termotivasi dan semangat dalam memaksimalkan kinerja mereka.
2. Pada penelitian ini hanya terfokus pada divisi yang berhubungan langsung dengan lapangan, mungkin dapat dilakukan juga untuk seluruh divisi agar mengetahui bagaimana perbedaan kompensasi yang dirasakan.
3. Penelitian ini hanya dilakukan di 1 perusahaan PDAM di Jawa Timur, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas area penelitian, misalnya dengan meneliti beberapa perusahaan PDAM yang berada di Jawa Timur agar lebih banyak data yang diteliti.
4. Penelitian dilakukan di perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Untuk penelitian selanjutnya, dapat menambah sektor manufaktur atau perdagangan dll. Serta menambahkan kelompok Generasi penelitian seperti Generasi Z, karena saat ini mereka juga telah banyak memasuki dunia kerja.

Demikianlah saran yang dapat diberikan, saran – saran tersebut diharapkan dapat membantu untuk penelitian selanjutnya agar didapatkan hasil penelitian yang menghasilkan kontribusi yang lebih baik lagi di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdila, R. (2019, November 28). *Daftar 10 Besar BUMD Penyelenggara Air Minum Nasional, Tidak Ada PAM Jaya?* Retrieved from <https://www.tribunnews.com:https://www.tribunnews.com/metropolitan/2019/11/28/daftar-10-besar-bumd-penyelenggara-air-minum-nasional-tidak-ada-pam-jaya>
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia. Edisi 4*. Yogyakarta: Liberty.
- Azzara, C. V. (2010). *Questionnaire Design for Business Research*. USA: Tate Publishing.
- Cadran, H. (2004). *Management: Concept and Practices*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cahill, T., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce : Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 3-15.
- Cameron, B. (2014). *Generation Y-Safety First*. Retrieved from http://www.bernicameron.com:http://www.bernicameron.com/uploads/1/4/0/3/14030468/generation_y__safety_first_ful%20l_article_final_2014.pdf
- Cascio, W. (2003). *Managing human resources: Productivity, Quality of work, life, profits, 6th ed*. New-York: McGraw Hill Higher Education.
- Chin, W. (1995). Partial Least Squareis to LISREL as Principal Component Analysis is to Common Factor Analysis. *Technology Studies*, 2, 315 - 319.
- Delaney, N., & all. (2010). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 949-969.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management, edisi keempat belas*. London: Pearson.
- Dharmawan, I. M. (2011). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Nikki Denpasar*. Bali: Tesis Program Magister Manajemen, Universitas Udayana.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, Vol. 5, No. 10, 136 - 145.
- Erbaşı, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136-145.
- Fahrozi, A. (2017). *Bagaimana Mempertahankan Karyawan Millennial*. Retrieved from <https://bicaramanajemen.com:https://bicaramanajemen.com/blog/mempertahankan-karyawan-millennial/>

- Gardner, D. G., Dyne, L. V., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th edition)*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hameed, A. (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, 302 - 309.
- Hameed, R., Zubair, A., & Arslan. (February 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.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jaya, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. In *Seminar Nasional Matematika dan Pendidikan Matematika*, (pp. 118 - 132).
- Kaylene, C., Robert, A. P., Alfred, R. P., & Edward, H. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol.11.
- Kementrian PU, d. P. (2019). *Buku Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM 2019*. Jakarta: Kementrian PU dan Perumahan Rakyat.
- Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2011). Compensation Management: A Strategic Conduit Towards Achieving Employee Retention and Job Satisfaction In Banking Sector Of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1.
- Khilmiah, A. (2018, December 20). *Protes Air PDAM Macet, Warga Kejawan Putih Tambak Blokade Jalan*. Retrieved from pojokpitu.com: <http://pojokpitu.com/baca.php?idurut=74339>
- Lin, S., Persada, S., Nadlifatin, R., Tsai, H., & Chu, C. (2015). . Exploring the influential factors of manufacturers' initial intention in applying for the green mark ecolabel in taiwan. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology*, 359 - 364.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Reasearch: an Applied Orientation* (6 ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Malhotra, N. (2014). *Basic Marketing Research*. England: Pearson Education.

- Mangkunegara, A. A. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mardiyanti, O. A., Nayati, H., & Prasetya, U. A. (2018). THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND NON FINANCIAL COMPENSATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (Study on Permanent Employees of PT Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(1), 135-144.
- Mardiyanti., O. A., Nayati, H., & Prasetya, U. A. (2018). THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND NON FINANCIAL COMPENSATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (Study on Permanent Employees of PT Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 135-144.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. A. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- McCrandle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Bella Vista NSW: A McCrandle Publication.
- Mondy, R. (2008). *Human Resource Management*. United States: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. London: Pearson Education Limited.
- Murphy, E. F., Gibson, J. W., & Greenwood, R. A. (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advance Management Journal*, 33-55.
- Mustafa, Z. (2009). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Bandung: Graha Ilmu.
- Nawawi, H. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Negash, R., Zewude, S., & Megersa, R. (2014). The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*, 17-27.
- Nilashi, M., Jannach, D., bin Ibrahim, O., & Ithnin, N. (2015). Clustering-and regressionbased multi-criteria collaborative filtering with incremental updates. *Journal of Information Science* 293, 235–250.
- Nitisemito, A. S. (2005). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Oktariani, D. (2017). Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 1*.

- Priyatno, D. (2010). *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Mediakom.
- Putrayasa, R., Susilo, H., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.17 No.1*, 1-10.
- Quinn, S. (2010). *Generational Challenges In The Workplace. Bissett School of Business* . bookboon.com .
- Ramesh, G., & Vasuki, K. (2013). Recognizing, Rewarding and Retaining Gen-Y Work Force for Creating High Performing Organizations. *Journal of Commerce & Management Thought IV - 3*, 562-573.
- Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology*. New Jersey: NJ Prentice Hall.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek. Edisi 1. Cetakan 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salim.K and all. (2010). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-647.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Soemarso, S. (2009). *Akuntansi Suatu Pengantar* . Jakarta: Salemba Empat .
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&L*, 16-19.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Surabaya, P. S. (2019). *Laporan Pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya per bulan Maret 2019*. Surabaya: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.
- Syamsuddin, A. M., & Yunus. (2003). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tolbieze, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Minesota [US]: University of Minnesota.
- Triwijanarko, R. (2017, October 27). *Hanya 25% Karyawan Millennials yang Loyal dengan Kantornya*. Retrieved Maret 15, 2019, from Marketeers: <https://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 1089-1121.

- Tung, D. T. (2018). How spirituality, climate, and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, 1-21.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, Vol 25. No, 2, 201 - 210.
- Utomo, D. P. (2018, June 19). *Tagih Air PDAM, Warga Surabaya Blokir Tempat Pembuangan Sampah*. Retrieved from <http://news.detik.com>: <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4073376/tagih-air-pdam-warga-surabaya-blokir-tempat-pembuangan-sampah>
- Utomo, D. P. (2019, January 25). *Proyek Galian Pipa Terbengkalai, Warga Benowo Keluhkan Jalan Rusak*. Retrieved from news.detik.com: <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4400738/proyek-galian-pipa-terbengkalai-warga-benowo-keluhkan-jalan-rusak>
- Uwizeye, H., & Muryungi, D. P. (2017). Infulence of Compensation Practice on Employee Performance of Tea Companies in Rwanda: A Cas Study of Rwanda Mountain Tea. *European Journal of Business and Social Sciences*, 160-167.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Wheatley, K. K., & Doty, D. H. (2010). Executive Compensation As A Moderator Of The Innovation - Performance Relationship¹. *Journal of Business and Management*. 16(1), 89-102.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis spss dan smart pls*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Studi Pengaruh Bentuk Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Generasi X dan Y: Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Surabaya.

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Irma ZahroulAmiroh, mahasiswi Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya yang saat ini sedang melakukan Tugas Akhir penelitian yang berjudul “Studi Pengaruh Bentuk Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Generasi X dan Y: Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Surabaya,” yang dilakukan pada karyawan yang bekerja diperusahaan PDAM Surabaya.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk turut mengisi kuesioner ini yang membutuhkan waktu kurang lebih 5 menit. Data pribadi responden dan hasil dari kuesioner akan dijaga kerahasiannya. Atas segala waktu dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam keberhasilan studi saya, saya ucapkan terima kasih dan mohon maaf bila ada hal-hal yang tidak berkenan. Sebagai bentuk ucapan terima kasih, nantinya akan diadakan undian berhadiah berupa 2 voucher pulsa senilai masing-masing Rp 100.000. Hadiah akan diundi pada bulan September 2019 dan pemenang akan dihubungi via SMS, atau WA.

Hormat Saya,

Irma Zahro’ul Amiroh (09111540000077)

Nama :

Nomor HP :

BERIKAN TANDA **SILANG (X)** PADA JAWABAN YANG ANDA PILIH DIBAWAH INI
SESUAI DENGAN KEADAAN ANDA!

Tentang Responden

Pada bagian ini berguna untuk memastikan bahwa responden sesuai dengan tujuan penelitian ini.

S1. Berapakah Usia Anda?

- a. < 18 tahun
- b. 19-38 tahun
- c. 39-54 tahun
- d. >55

S2. Berapa lama anda bekerja diperusahaan tersebut?

- a. Kurang dari 2 tahun
- b. Lebih dari 2 tahun

S3. Apa status kepegawaian anda?

- a. Pegawai Tetap
- b. Pegawai Kontrak

Demografi responden

D1. Jenis Kelamin

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

D2. Status Perkawinan

- a. Belum Menikah
- b. Sudah Menikah

D3. Apa pendidikan terakhir Anda?

- a. SMP
- b. SMA Sederajat
- c. Sarjana
- d. Pasca Sarjana

D4. Dari mana anda mendapatkan info tentang pekerjaan ini?

- a. Iklan Koran
- b. Teman (Informasi langsung dari karyawan perusahaan)
- c. Situs Web Perusahaan
- d. Mengikuti Job Fair
- e. Media Sosial
- f. Lain-lain

D5. Rata-rata Pendapatan Per Bulan?

- a. < Rp 2.500.000
- b. Rp 2.500.001 - Rp 5.000.000
- c. Rp 5.000.001 - Rp 7.500.000
- d. Rp 7.500.001 - Rp 10.000.000
- e. > Rp 10.000.001

D6. Jumlah tanggungan Keluarga:Orang

D7. Jabatan:.....

Pertanyaan Inti

BERILAH TANDA (√) PADA KOLOM JAWABAN YANG TERSEDIA
SESUAI DENGAN PENDAPAT ANDA.

Keterangan :

1	2	3	4	5		
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju		
No.	Daftar Pertanyaan	Skala Jawaban				
		1	2	3	4	5
Kompensasi Finansial Langsung						
KFL1	Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja saya					
KFL2	Bonus yang diberikan perusahaan meningkatkan semangat kerja saya					
Kompensai Finansial Tidak Langsung						
KFTL1	Saya merasa aman dengan jaminan keamanan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan					
KFTL2	Tunjangan yang diberikan sesuai dengan harapan					
KFTL3	Besar asuransi Jiwa telah sesuai dengan risiko pekerjaan					
KFTL4	Perusahaan memberikan Fasilitas Cuti yang membuat saya puas					
KFTL5	Jaminan dana pensiun yang diberikan setiap tahun mampu memenuhi perlindungan dasar hari tua					
KFTL6	Pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan oleh perusahaan mempermudah pekerjaan saya					
Kompensasi Non Finansial						
KNF1	Saya diakui atas upaya ekstra yang saya lakukan ditempat kerja					
KNF2	Saya dihargai atas prestasi kerja yang saya capai					

KNF3	Saya merasa puas dengan interaksi sesama rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja					
KNF4	Perusahaan memberika kesempatan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi untuk seluruh karyawan					
KNF5	Adanya pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan saya					
KNF6	Komunikasi yang terjalin dengan baik antar karyawan membuat saya merasa nyaman dan senang dalam bekerja					
KNF7	Saya merasa puas dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan					

No.	Daftar Pertanyaan	Skala Jawaban				
		1	2	3	4	5
Kinerja Karyawan						
KK1	Hasil pekerjaan saya selalu lebih baik dari waktu sebelumnya					
KK2	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan optimal sesuai standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
KK3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien					
KK4	Ditempat kerja, saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
KK5	Saya mampu menngerjakan tugas-tugas inti yang diberikan perusahaan					
KK6	Saya dapat mengatasi kesulitan dengan pemikiran saya.					
KK7	Saya memiliki pengetahuan pada bidang pekerjaan yang saya lakukan					
KK8	Saya bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang saya kerjakan					

Terima kasih atas kesediaan Anda dalam mengisi kuesioner.

LAMPIRAN 2

Data Penelitian

Tabel Data Screening dan Demografi Generasi X

No.	S1	S2	S3	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
1	3	2	1	1	2	3	2	3	3	2
2	3	2	1	1	2	3	1	3	3	1
3	3	2	1	1	2	2	1	3	5	1
4	3	2	1	2	2	3	6	3	5	3
5	3	2	1	1	2	3	1	4	4	3
6	3	2	1	1	2	3	2	3	3	2
7	3	2	1	1	2	2	2	4	4	3
8	3	2	1	2	2	4	1	3	3	2
9	3	2	1	1	2	3	2	3	3	1
10	3	2	1	1	2	3	6	4	2	3
11	3	2	1	1	2	2	6	3	3	2
12	3	2	1	1	2	2	2	3	3	2
13	3	2	1	1	2	2	6	3	3	2
14	3	2	1	1	2	2	6	3	3	2
15	3	2	1	1	2	2	6	3	2	2
16	3	2	1	2	2	2	6	2	3	1
17	3	2	1	2	2	2	6	2	0	1
18	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1
19	3	2	1	2	2	3	1	2	4	1
20	3	2	1	1	2	2	6	3	2	2
21	3	2	1	1	2	3	6	3	2	3
22	3	2	1	1	2	2	6	3	3	2
23	3	2	1	1	2	2	6	3	3	1
24	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1
25	3	2	1	1	2	3	1	2	4	2
26	3	2	1	1	2	2	6	2	4	2
27	3	2	1	1	2	2	6	4	3	2
28	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2
29	3	2	1	1	2	3	6	3	2	1
30	3	2	1	2	2	2	6	3	0	2
31	3	2	1	2	2	2	2	3	3	1
32	3	2	1	1	2	2	6	3	3	2
33	3	2	1	2	2	2	6	3	2	1
34	3	2	1	2	2	2	6	2	0	1
35	3	2	1	1	2	2	6	3	2	1
36	3	2	1	1	2	2	1	3	2	2
37	3	2	1	1	2	2	6	2	4	1
38	3	2	1	1	2	3	2	3	3	1
39	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1

Tabel Data Screening dan Demografi Generasi X (Lanjutan)

No.	S1	S2	S3	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
40	3	2	1	1	2	3	1	3	3	1
41	3	2	1	1	2	2	3	3	3	1
42	3	2	1	2	2	3	5	3	0	1
43	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3
44	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2
45	3	2	1	2	2	3	1	3	0	1
46	3	2	1	1	2	3	3	3	3	1
47	3	2	1	1	2	3	1	4	3	1
48	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1
49	3	2	1	2	2	3	6	3	2	1
50	3	2	1	1	2	3	1	2	6	1
51	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2
52	3	2	1	1	2	3	6	2	4	2
53	3	2	1	2	2	2	3	2	4	2
54	3	2	1	1	2	3	2	3	3	3
55	3	2	1	1	2	3	2	2	4	1
56	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1
57	3	2	1	2	1	3	6	3	0	2
58	3	2	1	1	2	3	1	3	5	3
59	3	2	1	1	2	3	3	3	5	1
60	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1
61	3	2	1	1	2	3	4	3	3	2
62	3	2	1	1	2	4	2	4	3	3
63	3	2	1	2	2	4	2	4	4	3
64	3	2	1	1	2	3	2	3	5	2
65	3	2	1	1	2	3	2	3	4	3
66	3	2	1	2	2	3	3	3	1	2
67	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1
68	3	2	1	1	2	3	1	3	3	2

Tabel Jawaban Responden Generasi X

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
6	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5
8	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
13	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
14	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
15	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	4
16	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4
19	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4
22	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2
23	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3

Tabel Jawaban Responden Generasi X (Lanjutan 1)

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
24	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4
25	2	2	5	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	5
26	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4
27	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
31	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
34	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
36	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	4	2	3	4	3	4	3	5	5	3	3	4	5
37	1	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3
38	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
39	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
41	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4
43	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4
44	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4
45	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5

Tabel Jawaban Responden Generasi X (Lanjutan 2)

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
47	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4
48	3	2	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5
49	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
50	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
52	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	3
54	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
55	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5
56	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	4	3	5
57	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
58	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
59	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4
61	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
62	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3
64	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3
65	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3
66	3	5	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Tabel Data Screening dan Demografi Generasi Y

No.	S1	S2	S3	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
1	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1
2	2	2	1	1	1	3	3	3	0	1
3	2	2	1	1	2	3	2	3	3	1
4	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1
5	2	2	1	1	1	2	6	3	0	1
6	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1
7	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2
8	2	2	1	2	1	4	2	3	3	1
9	2	2	1	1	1	3	5	3	0	2
10	2	2	1	2	1	2	2	3	0	1
11	2	2	1	1	2	2	1	3	5	1
12	2	2	1	2	2	3	3	4	2	1
13	2	2	1	2	2	4	3	3	0	1
14	2	2	1	2	2	3	1	3	2	1
15	2	2	1	1	2	2	3	3	5	1
16	2	2	1	1	1	2	3	3	3	1
17	2	2	1	1	1	2	2	3	0	1
18	2	2	1	2	2	3	1	3	1	1
19	2	2	1	1	2	2	6	3	3	1
20	2	2	1	1	2	3	1	3	4	1
21	2	2	1	1	1	2	3	3	0	1
22	2	2	1	1	1	2	2	3	3	1
23	2	2	1	1	1	2	3	3	0	1
24	2	2	1	1	2	2	6	3	4	1
25	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1
26	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1
27	2	2	1	1	1	2	3	2	0	1
28	2	2	1	1	1	2	3	2	0	1
29	2	2	1	1	2	2	2	2	4	1
30	2	2	1	1	1	3	3	2	1	1
31	2	2	1	1	2	3	1	3	4	2
32	2	2	1	1	2	3	1	3	3	2
33	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1
34	2	2	1	1	1	2	3	2	0	1
35	2	2	1	1	2	2	6	2	2	1
36	2	2	1	1	2	3	6	2	3	1
37	2	2	1	2	1	3	2	2	0	1
38	2	2	1	1	2	3	6	3	2	2
39	2	2	1	1	1	2	3	3	0	1
40	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1
41	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1
42	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1
43	2	2	1	2	2	3	1	3	3	2
44	2	2	1	1	2	2	2	2	4	1
45	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1
46	2	2	1	2	2	2	3	2	4	1
47	2	2	1	1	2	2	6	2	2	1
48	2	2	1	1	2	3	1	3	4	2
49	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
50	2	2	1	2	2	3	5	2	1	1
51	2	2	1	1	1	3	5	2	0	1
52	2	2	1	1	2	2	6	3	2	1

Tabel Data Screening dan Demografi Generasi Y (Lanjutan)

No.	S1	S2	S3	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
53	2	2	1	2	2	3	5	2	2	1
54	2	2	1	2	1	3	5	2	0	1
55	2	2	1	2	2	3	3	2	4	1
56	2	2	1	1	2	3	1	3	2	2
57	2	2	1	2	1	2	6	2	0	1
58	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1
59	2	2	1	1	1	3	5	2	2	1
60	2	2	1	2	2	3	2	2	0	1
61	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1
62	2	2	1	1	2	3	1	3	3	1
63	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1
64	2	2	1	1	1	2	2	2	0	1
65	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3
66	2	2	1	1	2	4	3	2	2	1
67	2	2	1	2	2	3	5	2	0	1
68	2	2	1	2	2	3	3	3	0	1
69	2	2	1	2	2	3	2	2	0	1
70	2	2	1	1	1	3	6	3	3	1
71	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2
72	2	2	1	2	2	2	5	2	4	1
73	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1
74	2	2	1	1	1	2	5	2	2	1
75	2	2	1	1	1	2	3	2	0	1
76	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2
77	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1
78	2	2	1	1	2	3	3	3	3	1
79	2	2	1	2	2	3	1	3	1	2
80	2	2	1	2	1	2	5	2	0	1
81	2	2	1	1	1	3	2	2	0	1
82	2	2	1	1	2	3	1	3	1	2
83	2	2	1	1	1	2	5	2	0	1
84	2	2	1	1	2	2	3	2	3	1
85	2	2	1	2	2	3	2	2	0	1
86	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
87	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1
88	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1
89	2	2	1	1	1	2	6	2	0	1
90	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1
91	2	2	1	1	2	3	3	3	3	1
92	2	2	1	1	1	2	3	2	0	1
93	2	2	1	2	2	3	1	2	0	1
94	2	2	1	2	2	3	6	3	0	1
95	2	2	1	1	1	2	6	3	0	1
96	2	2	1	2	2	3	6	3	0	1
97	2	2	1	1	2	3	6	3	3	1
98	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3
99	2	2	1	2	2	2	1	2	0	1
100	2	2	1	2	2	3	5	2	2	1

Tabel Jawaban Responden Generasi Y

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
6	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
8	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	2	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
12	3	4	4	2	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	3	5
13	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
15	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	1	3	1	4	4	3	4	4	4	3	5
19	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3
20	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
21	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
22	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
25	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
26	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4
27	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	2	4	3	2	5	2	2	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	5
29	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4

Tabel Jawaban Responden Generasi Y (Lanjutan 1)

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
30	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
31	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
32	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
33	3	3	3	4	2	1	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
36	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
38	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
41	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
42	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4
43	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
45	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
51	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5
54	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	5
55	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabel Jawaban Responden Generasi Y (Lanjutan 2)

No	KFL		KFTL				KNF							KK									
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
59	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5
60	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4
63	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
66	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
67	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
68	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
69	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5
70	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
71	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
72	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
73	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
74	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	5	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
76	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
77	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
78	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5
80	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
81	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3
83	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
84	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabel Jawaban Responden Generasi Y (Lanjutan 3)

No	KFL		KFTL				KNF							KK										
	1	2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4
90	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
91	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
93	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
98	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
100	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 3
Instrumentasi Penyebaran Penelitian

Lampiran 3. Instrumentasi Penyebaran Penelitian (Surat PDAM)

**Scan Surat izin penelitian dari PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
berada di halaman selanjutnya :**



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
SURYA SEMBADA
KOTA SURABAYA**

Surabaya, 10 APR 2019

Nomor : 072/ 376 /PDAM/2019
Lampiran : -
Hal : Konfirmasi Izin Penelitian.

K e p a d a
Yth. Kepala Departemen
Fakultas Bisnis dan Manajemen Bisnis
Institut Teknologi Sepuluh Noverber.
Jl. Kampus ITS Sukolilo, Surabaya

Sehubungan dengan surat Saudara' Nomor :
20924/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2019 tanggal 11 Maret 2019 hal Permohonan
Peninjauan untuk Skripsi pada pokok surat, dengan ini diinformasikan
bahwa permohonan Saudara dapat kami setuju dan pelaksanaannya
dijadwalkan sebagai berikut :

Tanggal : 02 Juli 2019 s.d 25 Oktober 2019.
Mulai Pukul : 07.30 WIB. s.d Selesai.
Jumlah Peserta : 1 (satu) Orang.
T e m p a t : P2K ; Sistem Distribusi ; Personalia dan K3 ;
PO SDM ; PJD ; PPJSR ; Pengadaan;
Penjamin Kualitas; Pemeliharaan
mekanikal;Pengendalian Operasi;Logistik;
Catatan : Hasil Kerja Praktek / Penelitian / Kunjungan
agar diserahkan kepada PDAM (Urusan Tata
Usaha) dan tidak mempublikasikan tanpa seijin /
sepengetahuan PDAM Surya Sembada Kota
Surabaya.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n. Direksi Perusahaan Daerah Air Minum
Surya Sembada Kota Surabaya
Plt. Sekretaris Perusahaan

Drs. **BAMBANG EKO SAKTI,**
NIP. 1.92.00780

Tembusan :

- Yth. 1. Direktur Utama (Sebagai laporan) ;
2. Manajer P2K ;
3. Manajer Sistem Distribusi ;
4. Manajer Personalia dan K3 ;
5. Manajer Sistem dan Pengembangan SDM ;
6. Manajer PJD ;
7. Manajer PPJSR ;
8. Manajer Pengadaan;;
9. Manajer Penjamin Kualitas;
10. Manajer Pemeliharaan Mekanikal;
11. Manajer Pengendalian Operasi;
12. Manajer Logistik;
13. Manajer Tata Usaha & Humas ;

Kantor :

Jl. Mayjen. Prof. Dr. Moestopo No. 2, Surabaya 60131, Surabaya 60131
Website : www.pdam-surbada.kota.surabaya.go.id Layanan SMS : 081.2331-6666

ISO 9001 : 2015
ISO/IEC 17025 : 2008

LAMPIRAN 4

Dokumentasi Penyebaran Penelitian

Lampiran 4. Dokumentasi Penyebaran Penelitian





LAMPIRAN 5

Missing Data Generasi X dan Y

Lampiran Missing Data Generasi X

Statistics

		KFL1	KFL2
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean		3,47	3,37

Statistics

		KFTL1	KFTL2	KFTL3	KFTL4	KFTL5	KFTL6
N	Valid	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,75	3,37	3,49	3,53	3,38	3,43

Statistics

		KNF1	KNF2	KNF3	KNF4	KNF5	KNF6	KNF7
N	Valid	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,49	3,60	3,85	3,40	3,63	3,91	3,50

Statistics

N	Valid	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,72	3,84	4,59	3,78	3,82	3,76	4,06

Lampiran Missing Data Generasi Y

Statistics

		KFL1	KFL2
N	Valid	100	100
	Missing	0	0
Mean		3,62	3,46

Statistics

		KFTL1	KFTL2	KFTL3	KFTL4	KFTL5	KFTL6
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,73	3,42	3,59	3,58	3,28	3,57

Statistics

		KNF1	KNF2	KNF3	KNF4	KNF5	KNF6	KNF7
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,46	3,55	3,87	3,37	3,55	3,85	3,55

Statistics

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,75	3,84	3,87	3,78	3,78	3,69	3,69	3,99

LAMPIRAN 6

Uji Asumsi Outliner Generasi X

Nilai Z-Score Generasi X

Descriptive Statistics			
	N	Minumum	Maximum
Z-Score: KFL1	68	-3.16051	1.95651
Z-Score: KFL2	68	-1.49851	1.78855
Z-Score: KFTL1	68	-2.67151	1.90822
Z-Score: KFTL2	68	-1.92529	2.29793
Z-Score: KFTL3	68	-2.11685	2.15877
Z-Score: KFTL4	68	-2.32704	2.23754
Z-Score: KFTL5	68	-1.78775	2.09205
Z-Score: KFTL6	68	-2.10965	2.32714
Z-Score: KNF1	68	-2.1841	2.22735
Z-Score: KNF2	68	-2.17834	1.89855
Z-Score: KNF3	68	-2.5811	1.59782
Z-Score: KNF4	68	-1.64578	1.88831
Z-Score: KNF5	68	-2.11769	1.77428
Z-Score: KNF6	68	-2.70483	1.53967
Z-Score: KNF7	68	-2.2052	2.2052
Z-Score: KK1	68	-3.02394	2.24857
Z-Score: KK2	68	-1.48945	2.06432
Z-Score: KK3	68	-2.28143	0.59148
Z-Score: KK4	68	-1.4377	2.25149
Z-Score: KK5	68	-1.51176	2.15966
Z-Score: KK6	68	-2.93417	2.05392
Z-Score: KK7	68	-1.48945	2.06432
Z-Score: KK8	68	-2.90018	1.3258

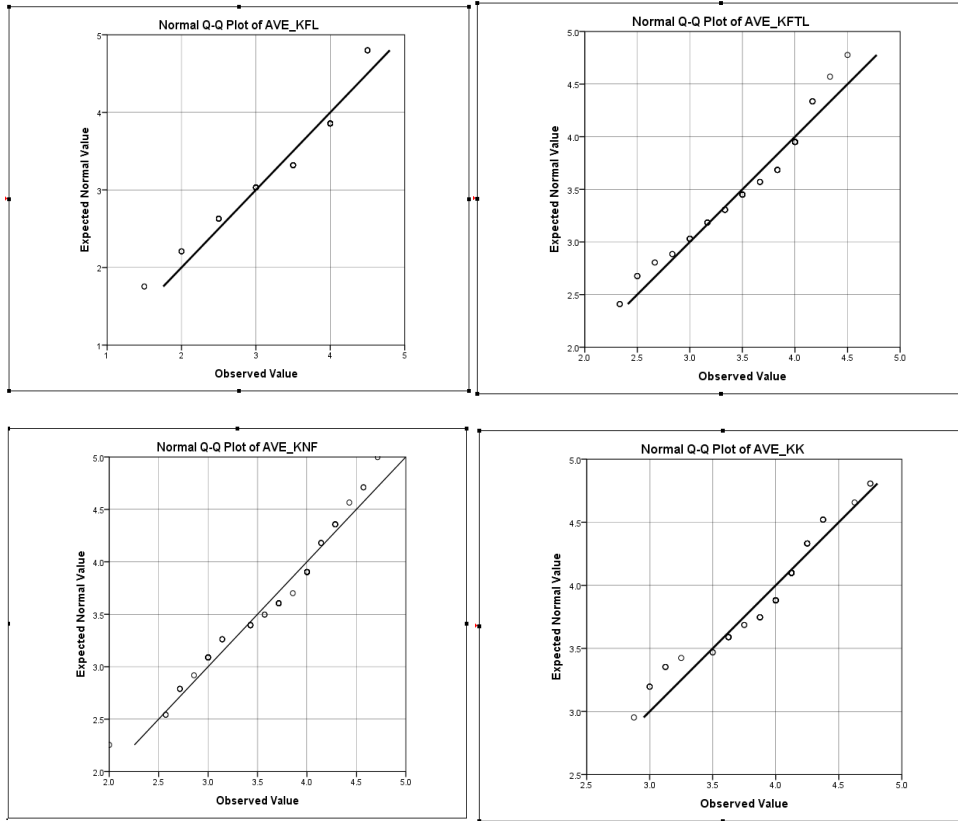
Lampiran nilai Z-Score Generasi Y

Descriptive Statistics			
	N	Minumum	Maximum
Z-Score: KFL1	100	-2.50032	2.1299
Z-Score: KFL2	100	-1.99843	2.10793
Z-Score: KFTL1	100	-2.3062	1.69299
Z-Score: KFTL2	100	-1.882	2.09406
Z-Score: KFTL3	100	-2.14909	1.9058
Z-Score: KFTL4	100	-3.30417	1.81858
Z-Score: KFTL5	100	-2.78904	2.10401
Z-Score: KFTL6	100	-2.11582	1.92715
Z-Score: KNF1	100	-1.99843	2.10793
Z-Score: KNF2	100	-2.25558	2.11006
Z-Score: KNF3	100	-1.54702	2.00934
Z-Score: KNF4	100	-1.63735	1.94808
Z-Score: KNF5	100	-2.97469-	1.69149
Z-Score: KNF6	100	-1.32487	1.79247
Z-Score: KNF7	100	-1.94689	1.82129
Z-Score: KK1	100	-1.23098	2.05163
Z-Score: KK2	100	-1.36593	1.88629
Z-Score: KK3	100	-3.22383	1.94809
Z-Score: KK4	100	--2.83019	1.9398
Z-Score: KK5	100	-2.90536	1.99131
Z-Score: KK6	100	-2.67924	2.07681
Z-Score: KK7	100	-2.8266	2.19103
Z-Score: KK8	100	-1.53856	1.56964
Valid N(listwise)	100		

LAMPIRAN 7

Uji Normalitas

Uji Asumsi Normalitas (Q-Q Plot) Kelompok Data Generasi X

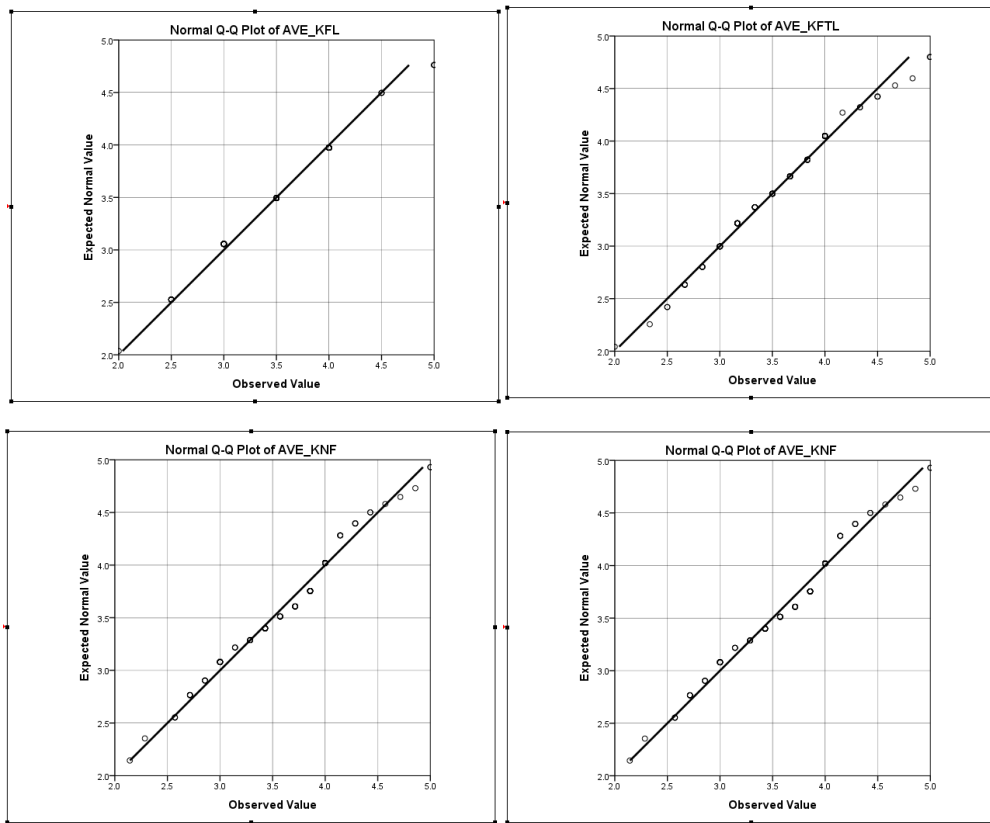


		KFL1	KFL2	KFTL1	KFTL2	KFTL3	KFTL4	KFTL5	KFTL6
N	Valid	68	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.47	3.37	3.75	3.37	3.49	3.53	3.38	3.43
Median		4.00	3.50	4.00	3.00	4.00	4.00	3.50	3.00
Mode		4	4	4	3	4	4	4	3
Skewness		-0.866	-0.322	-0.677	-0.157	-0.481	-0.111	-0.391	-0.172
Std. Error of Skewness		0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291
Kurtosis		0.571	-0.459	0.902	-0.335	-0.205	-0.135	-0.610	-0.231
Std. Error of Kurtosis		0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574
Sum		236	229	255	229	237	240	230	233

		KNF1	KNF2	KNF3	KNF4	KNF5	KNF6	KNF7
N	Valid	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.49	3.60	3.85	3.40	3.63	3.91	3.50
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Skewness		-0.385	0.095	-0.023	-0.421	-0.662	-0.135	-0.440
Std. Error of Skewness		0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291
Kurtosis		-0.182	-0.304	-0.486	-0.804	0.120	-0.304	-0.146
Std. Error of Kurtosis		0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574
Sum		237	245	262	231	247	266	238

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
N	Valid	68	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.72	3.84	4.59	3.78	3.82	3.76	3.84	4.06
Median		4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	5	4	4	4	4	4
Skewness		-0.445	-0.036	-1.419	-0.120	-0.105	-0.283	-0.036	-0.343
Std. Error of Skewness		0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291
Kurtosis		0.359	0.010	0.594	-0.116	0.094	0.350	0.010	-0.107
Std. Error of Kurtosis		0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574
Sum		253	261	312	257	260	256	261	276

Uji Asumsi Normalitas (Q-Q Plot) Kelompok Data Generasi Y



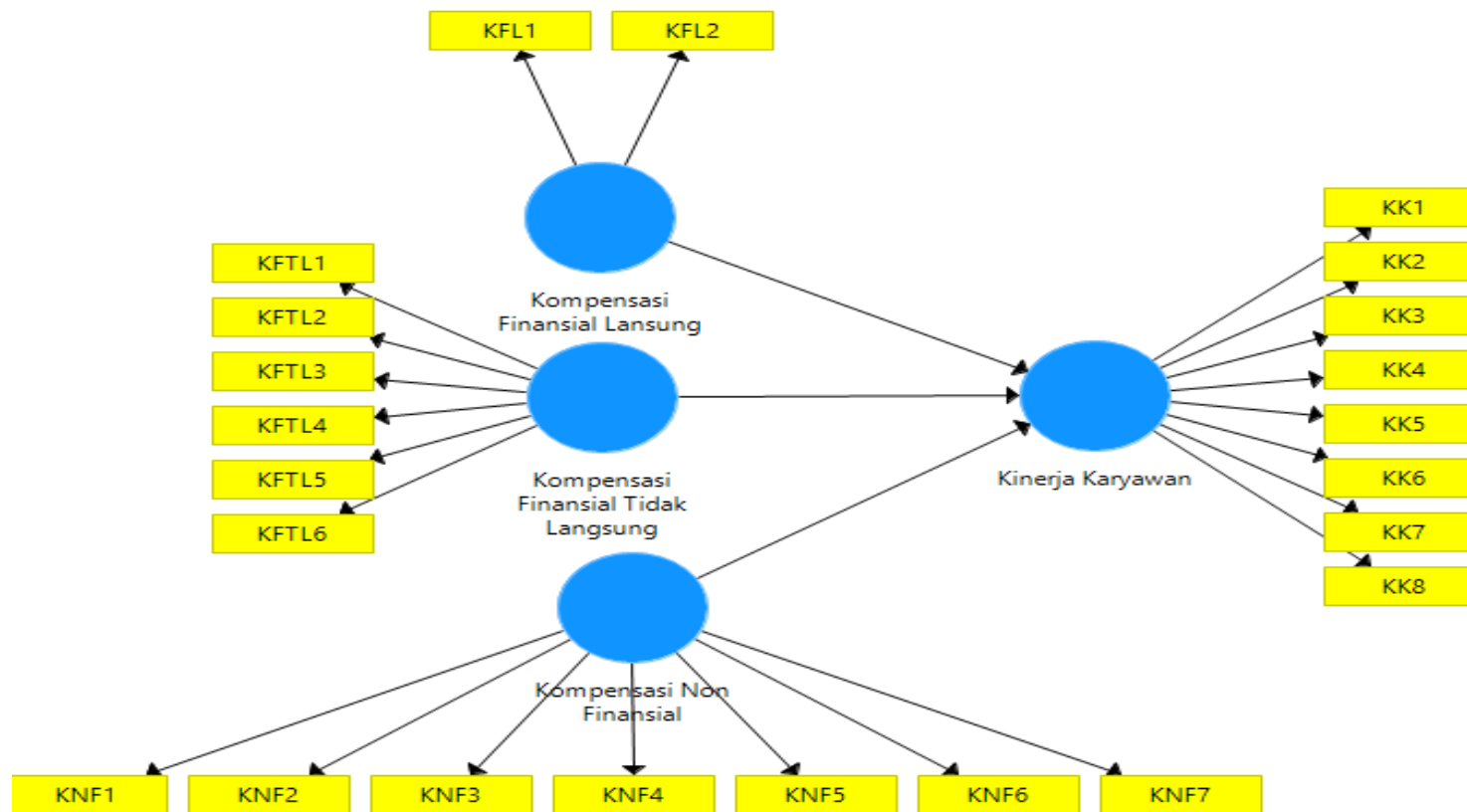
		KFL1	KFL2	KFTL1	KFTL2	KFTL3	KFTL4	KFTL5	KFTL6
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.62	3.46	3.73	3.42	3.59	3.58	3.28	3.57
Median		4.00	3.50	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Mode		4	4	4	3	4	4	3	4
Skewness		0.109	-0.176	-0.095	-0.010	-0.088	-0.531	0.004	-0.170
Std. Error of Skewness		0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241
Kurtosis		-0.276	-0.280	-0.318	-0.313	-0.233	0.538	-0.065	-0.207
Std. Error of Kurtosis		0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478
Sum		362	346	373	342	359	358	328	357

		KNF1	KNF2	KNF3	KNF4	KNF5	KNF6	KNF7
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.46	3.55	3.87	3.37	3.55	3.85	3.55
Median		3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Mode		3	4	4	4	4	4	4
Skewness		-0.017	0.102	-0.033	-0.158	-0.551	0.143	-0.351
Std. Error of Skewness		0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241
Kurtosis		-0.244	-0.210	0.072	-0.695	0.005	-0.581	0.319
Std. Error of Kurtosis		0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478
Sum		346	355	387	337	355	385	355

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.75	3.84	3.87	3.78	3.78	3.69	3.69	3.99
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4
Skewness		-0.085	-0.160	-0.306	-0.294	-0.377	0.107	-0.343	0.009
Std. Error of Skewness		0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241
Kurtosis		-0.059	0.199	0.754	0.347	0.531	-0.340	0.170	-0.527
Std. Error of Kurtosis		0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478
Sum		375	384	387	378	378	369	369	399

LAMPIRAN 8

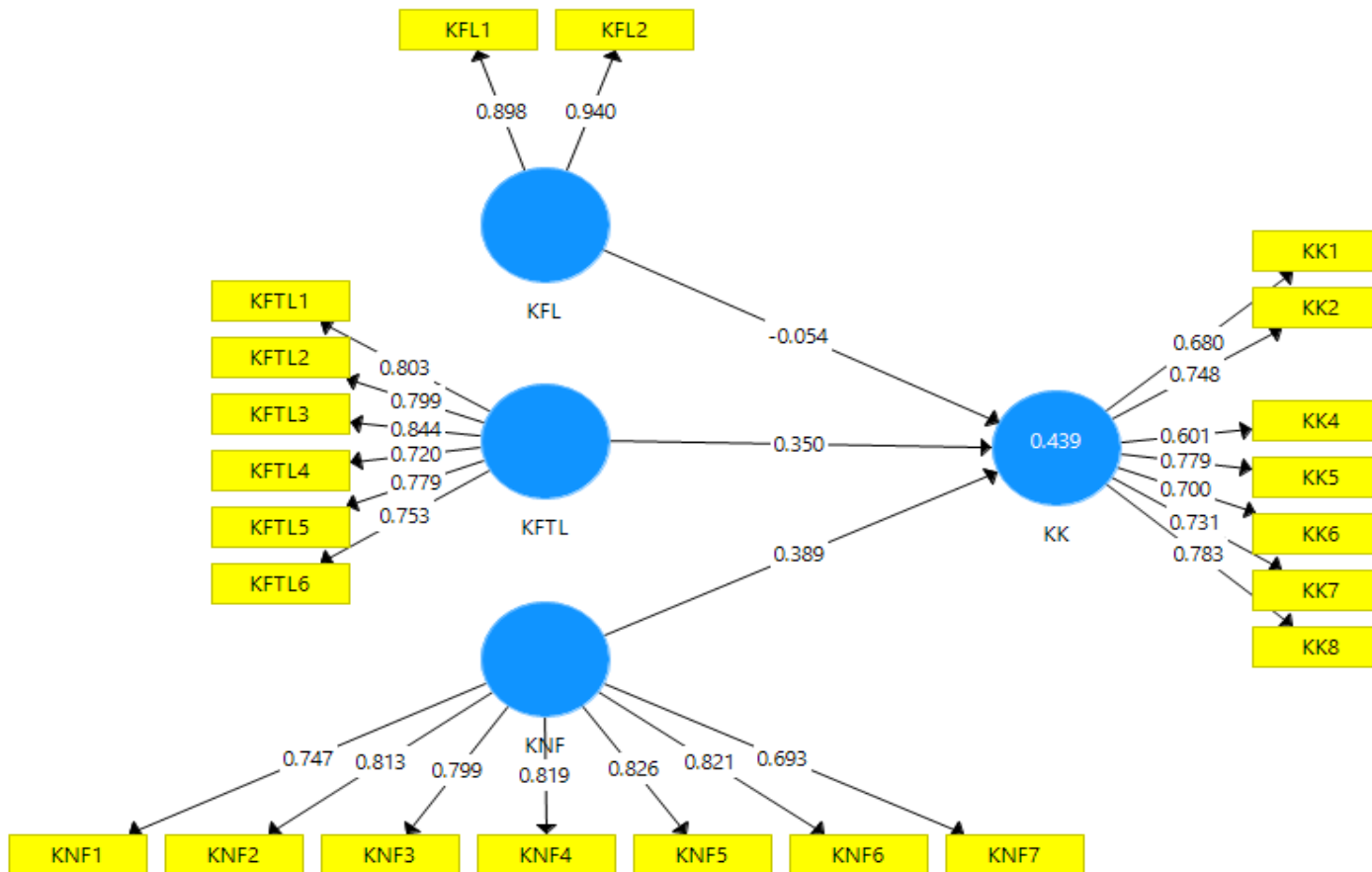
Kerangka Model Penelitian Generasi X dan Y



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 9

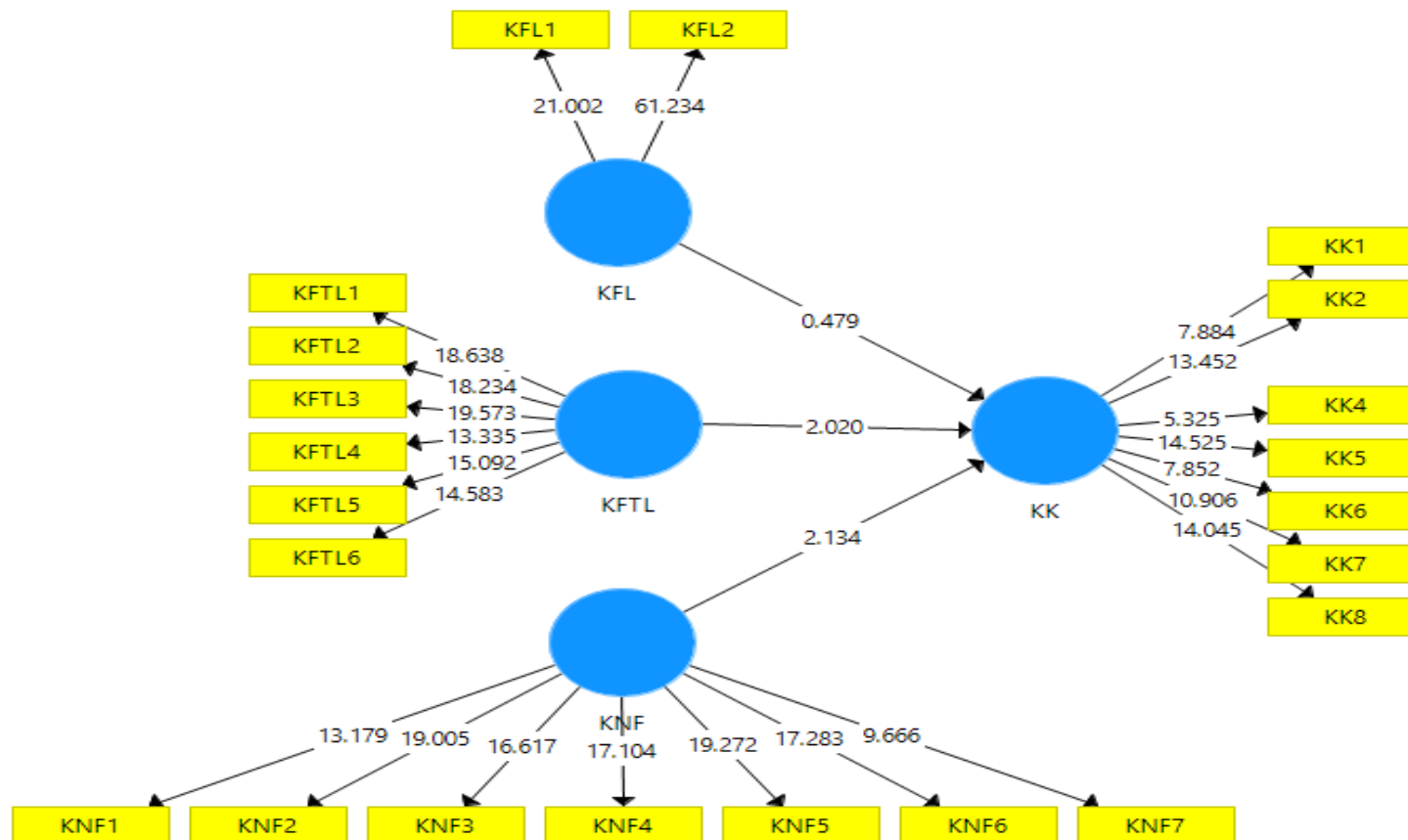
Model Struktural Outer Model Generasi X



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 10

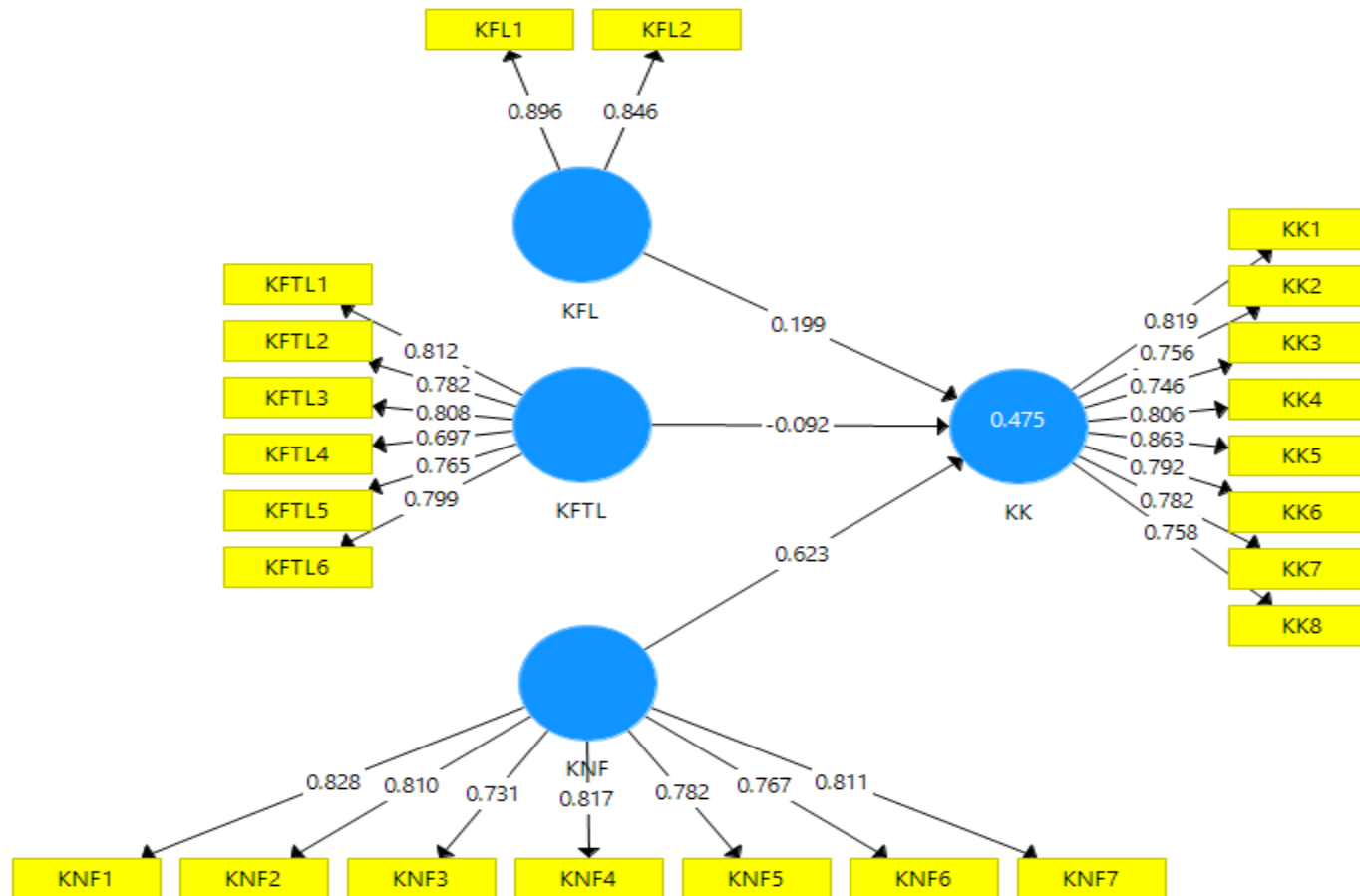
Output Inner Model Penelitian Karyawan Generasi X



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 11

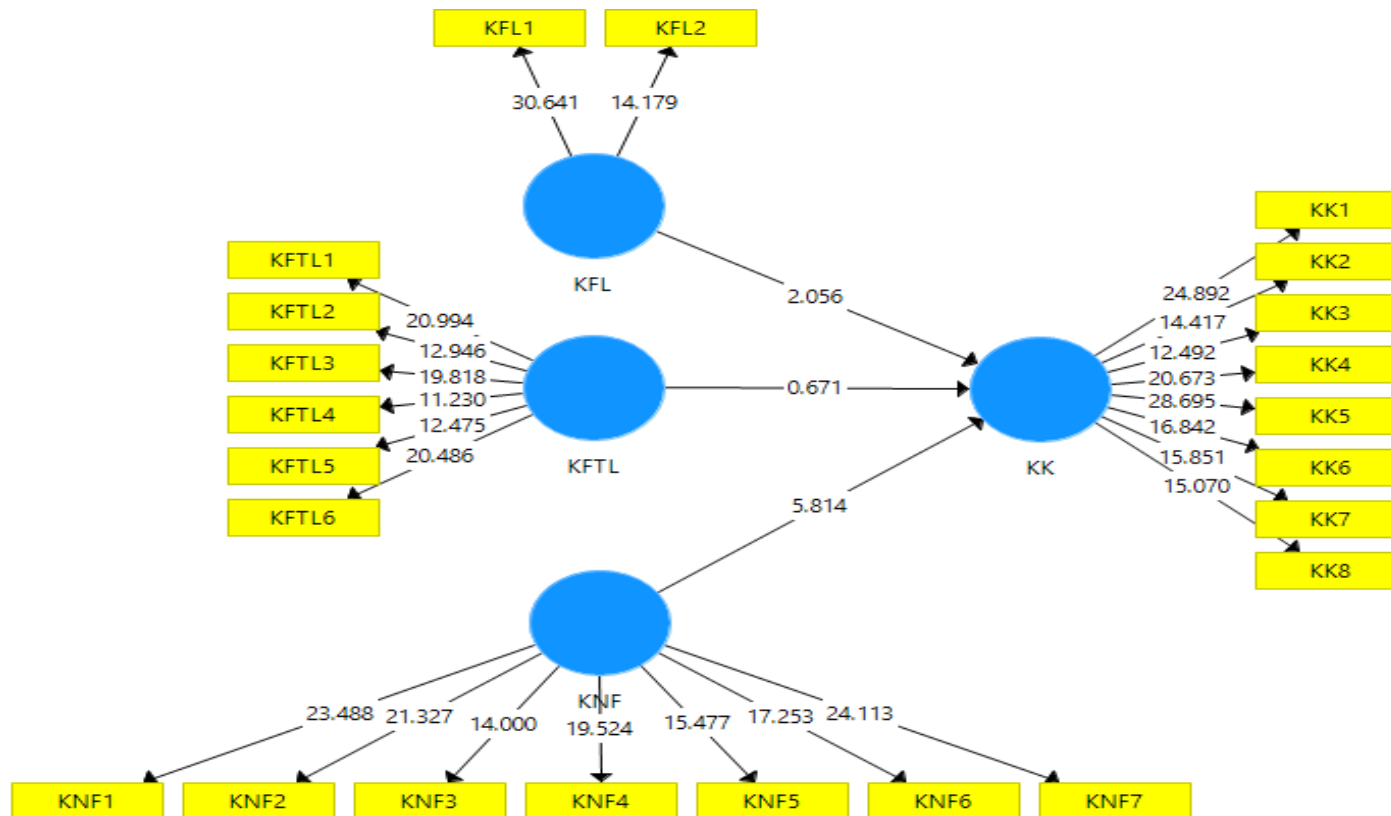
Model Struktural Outer Model Generasi Y



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 12

Output Inner Model Penelitian Karyawan Generasi Y



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Irma Zahroul Amiroh lahir di Tulungagung, 29 April 1996. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Negeri Samir, SMP Negeri 1 Ngunut, dan SMA A Wahid Hasyim Tebuireng Jombang. Setelah menyelesaikan pendidikan SMA pada tahun 2014, kemudian melanjutkan studi tingkat sarjana di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya pada tahun 2015. Di Departemen Manajemen Bisnis

Penulis mengambil konsentrasi pada bidang Sumber Daya Manusia dan penulis berkesempatan mendapatkan pengalaman kerja praktik selama satu bulan bulan di Perusahaan Merck Sharp Dohme Pharm. Pengalaman penulis selama ini diharapkan dapat mendorong penulis untuk tetap belajar dan menyebarkan kebermanfaatannya ke dunia luar. Penulis terbuka untuk berdiskusi mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui izazhro43@gmail.com.