



## EFEK MODERASI KERJA CERDAS PADA PENGARUH KOMPETENSI, REWARD, MOTIVASI TERHADAP KINERJA

Widodo ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima April 2010  
Disetujui Juni 2010  
Dipublikasikan September 2010

*Keywords:*  
Competencies;  
Motivation;  
Reward;  
Smart working;  
Performance

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia pada motivasi pengelola, menganalisis pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia pada kinerja pengelola, menganalisis pengaruh reward pada motivasi pengelola, menganalisis pengaruh reward pada kinerja pengelola, menganalisis pengaruh motivasi pada kinerja pengelola serta menguji peran moderasi variabel kerja cerdas. Sampel penelitian ini adalah 148 pengelola KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Data didapatkan dengan menyebar kuesioner kemudian diolah menggunakan SEM yang dioperasikan melalui program AMOS. Hasil penelitian menemukan, bahwa semua hipotesis didukung dan sesuai dengan penelitian terdahulu. Kesimpulan penelitian ini menyatakan, bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan dan positif pada motivasi pengelola, reward berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi pengelola, reward berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pengelola, motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pengelola, selain itu variabel kerja cerdas ditemukan bisa menjadi variabel moderating yang melemahkan pengaruh motivasi pada kinerja.

### Abstract

*The purpose of this study is to analyze the influence of human resource competency on manager's motivation and performance, to investigate the effect of reward on manager's motivation and performance, to examine the impact of motivation on manager's performance and to test smart work as moderating variable. Sample of the study is 148 managers of KJKS BMT Bina Umat Sejahtera Lasem. Questionnaires are used to collect data. Data analysis use Structural Equation Model (SEM). The results show that human resource competency has positive and significant effect on managers' motivation. Reward and motivation have positive and significant influence on managers' performance. Moreover work smart variable as moderating variable weaken the effect of motivation on performance.*

JEL Classification: M5, M52, M54

✉ Alamat korespondensi:  
Jl.Raya Kaligawe Km.4, Semarang 50112, Indonesia  
E-mail: bmt\_bus@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Faktor penempatan pengelola sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akan mempengaruhi dari kinerja pengelola itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi. Berbagai cara akan ditempuh oleh lembaga dalam meningkatkan kinerja pengelola, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Disisi lain, lembaga dalam meningkatkan kinerja pengelola haruslah mendorong pengelola untuk memiliki kompetensi kerja melalui pelatihan-pelatihan dan dukungan serta mengkondisikan pengelola memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam mengantisipasi tantangan dan peluang. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang semakin berubah memerlukan perbaikan mengenai tingkat pengetahuan, kemampuan dan kompetensi di tempat kerja (Paulsson et al., 2004).

Motivasi adalah dorongan emosi seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi akan mewujudkan suatu perilaku yang diartikan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Sehingga, motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Dasar pertimbangan kesesuaian kompetensi pengelola dalam kebijakan penempatan dalam jabatan dan motivasi kerja pengelola sangat menentukan kinerja pengelola. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas, yaitu meliputi pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya. Penempatan pengelola diharapkan dapat memberikan kontribusi yang memadai bagi organisasi disamping sebagai upaya pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Kesesuaian kompetensi pengelola dengan bidang tugas sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila pengelola menginginkan peningkatan kinerja organisasi, maka kompetensi seseorang karyawan menjadi persyaratan yang utama yang harus dipenuhi dalam penentuan penempatan karyawan. Hal tersebut menunjukkan, bahwa pentingnya kompetensi karyawan dengan bidang tugasnya akan meningkatkan keuntungan kompetitif sebuah organisasi (Cardy & Selvarajan, 2006).

Faktor kompetensi pengelola yang meliputi kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas akan memberikan dampak pada kinerja pengelola sebagai perwujudan prestasinya. Semakin tinggi kesesuaian kompetensi seseorang dalam bidang tugasnya akan semakin tinggi tingkat kinerja pengelola. Sedangkan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap penampilan seseorang (*performance*) diartikan sebagai sikap positif yang akan memberikan dampak pada kinerja karyawan dalam bidang tugasnya. Dapat disimpulkan, bahwa semakin pengelola memiliki kompetensi dan motivasi kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pengelola atas prestasi kerja seseorang.

Korossy (1997) mengidentifikasi, bahwa kompetensi kinerja dalam pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja terdiri dari: keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*). Variabel kompetensi keterampilan teknis, kompetensi ketrampilan non teknis, pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial variabel yang paling besar memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompetensi pengetahuan (*knowledge*). Hal ini menunjukkan pentingnya pengetahuan dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaan se-efektif dan se-efisien mungkin. Menurut Ley dan Albert (2003), pendekatan *Knowledge Management* (KM) mendefinisikan kompetensi adalah sebuah kemampuan karyawan yang dapat digunakan untuk mendukung proses penilaian dan pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu kompetensi merupakan kualitas seseorang yang dapat diukur dalam jangka panjang.

Kompetensi dalam organisasi berarti menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan. Disamping itu,, kompetensi mendorong pengelola untuk menerapkan *skill* dan *knowledge* yang sesuai kebutuhan pekerjaan. Untuk itu sistem pengembangan sumber daya manusia di perusahaan haruslah berdasarkan kompetensi. Kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber-sumber yang ada dalam organisasi sangatlah penting, apabila sumber daya manusia tersebut mempunyai kemampuan tinggi maka organisasi akan dapat berkembang sesuai dengan yang diharapkan, tetapi sebaliknya apabila sumber daya manusia berkemampuan rendah, maka kemungkinan organisasi akan mengalami kegagalan.

Organisasi yang akan menjadi pemenang pada abad ini, hanyalah organisasi yang mempunyai sumber daya manusia berkinerja tinggi sehingga tanggap terhadap lingkungan. Kinerja sumber daya manusia merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat tersebut menunjukkan, bahwa sumber daya manusia dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Jenis motivasi intrinsik merupakan motivasi yang lahir dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi faktor eksternal. Schwartz dan Waterman (2006) menyatakan bahwa, aktivitas motivasi intrinsik akan muncul jika bersamaan dengan pengalaman subjektif seseorang, yang merupakan gabungan dari minat (*interest*), pengalaman (*flow experiences*) dan ekspresi perasaan seseorang (*feeling of personal expressiveness*). Motivasi intrinsik ini diharapkan menjadi prediktor terkuat yang mempengaruhi kinerja karyawan.

*Reward* atau kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari sekedar pemberian upah atau gaji. *Reward* juga dapat diartikan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan). Kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakan. Terdapat dua aspek yang berkaitan dengan kompensasi, yaitu pertama, pembayaran keuangan secara langsung yang berbentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi kerja. Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung menurun (Robbins & Coulter, 2008). Penelitian Tsutsumi dan Kawakami (2004), menguji pemberian *reward* juga bisa menjadi faktor pengurang tingkat stres karyawan.

Organisasi dapat mengubah perilaku karyawan dengan situasi yang terjadi, sehingga karyawan dapat meningkatkan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh variabel kerja cerdas (*smart working*) dan kinerja karyawan (Sujan, et al., 1988). Tingkat pengetahuan seorang tenaga pemasar (*salesperson*) dan perilaku memberdayakan dari pimpinan akan mempengaruhi cara kerja keras (*working hard*) dan kerja cerdas (*working smart*) para tenaga pemasar (Rapp et al., 2006). Disisi lain, kompetensi profesional yang diperoleh melalui pengalaman lapangan dan pembelajaran organisasional dipandang mampu menghasilkan kemampuan bekerja cerdas. Sehingga, karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas (*smart working*) untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fenomena dari kompetensi, *reward*, motivasi, dan kinerja mendorong penulis untuk meneliti pengaruh kompetensi, *reward* dan motivasi dari pengelola yang berdampak pada peningkatan kinerja pengelola KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Penelitian ini memiliki maksud untuk dapat menjawab beberapa pertanyaan, mengenai pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia pada motivasi dan kinerja pengelola KJKS BMT Bina

Ummat Sejahtera Lasem, pengaruh *reward* pada motivasi dan kinerja pengelola KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem, dan pengaruh motivasi pada kinerja pengelola KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem dengan variabel kerja cerdas sebagai moderasi.

Baitul Maal Wat-Tamwil (BMT) merupakan suatu lembaga keuangan mikro yang berbasis syari'ah, yang berorientasi pada kalangan ekonomi menengah kebawah, yaitu ekonomi rakyat kecil. BMT berupaya mengembangkan usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil berdasarkan prinsip-prinsip syariah dan prinsip koperasi (Mu'allim, 2004). Berkembangnya BMT dapat dipahami sebagai fenomena yang cukup menggembirakan, namun hal ini bukan berarti proses perkembangan BMT berjalan mulus. Banyak permasalahan yang perlu dicarikan solusi dan penyelesaian. Masalah syari'ah dalam operasional BMT, sumber daya manusia yang berkompeten serta kinerja pengelola yang kurang maksimal. Dalam lembaga keuangan yang berlabel Islam termasuk BMT, tidak serta merta dapat menarik minat masyarakat muslim, tetapi sama halnya terjadi persaingan, hal ini berkaitan dengan tingkat kepuasan anggota sehingga setiap lembaga keuangan secara umum memiliki tuntunan untuk memberikan pelayanan atau kinerja yang sebaik mungkin.

## METODE

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan menyebarkan kuesioner pada responden, sementara data sekunder didapatkan dari data mengenai sejarah berdirinya, struktur organisasi, produk dan jasa yang ada dengan menggunakan metode dokumentasi, yaitu dengan melihat dokumen yang telah ada pada lembaga tersebut. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *proporsional stratified random sampling* dengan jumlah sampel sebesar 148 karyawan.

Sampel ditetapkan dengan acak melalui cara semua populasi ditulis dalam kertas kecil, kemudian kertas tersebut digulung dan dimasukkan ke dalam suatu tempat. Selanjutnya gulungan kertas tersebut dikeluarkan sejumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian. Nama-nama atau nomor urut yang keluar itulah yang akan menjadi sampel. Dengan demikian peneliti akan membagikan kuisisioner yang harus diisi oleh responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dokumentasi, kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan software statistik AMOS. Model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2005).

Menurut Ferdinand (2005), untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan adalah Pengembangan model dan Pengembangan diagram alur (*path diagram*). Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, anak panah akan menyatakan hubungan antar variabel. Variabel-variabel yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu Variabel Eksogen (*Exogenous Constructs*) dan Variabel Endogen (*Endogenous Constructs*).

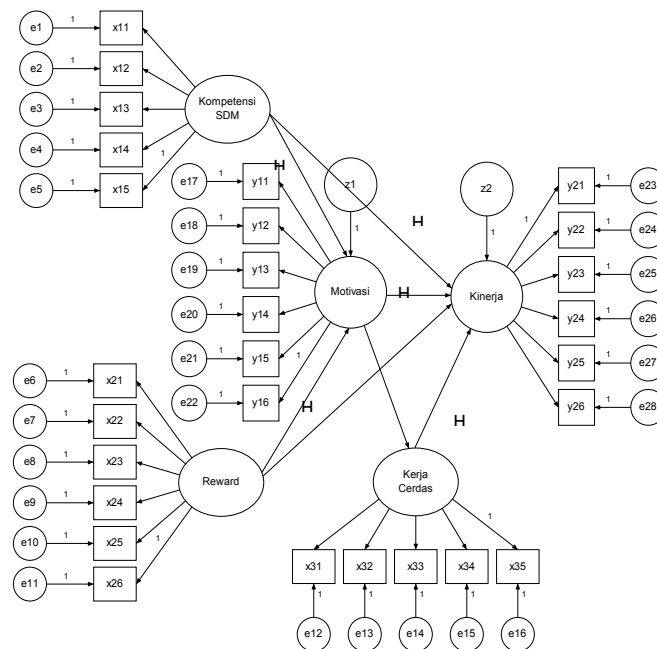
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah *full model* dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Setelah data ditabulasi kemudian dilakukan pengolahan dengan SEM dengan hasil pengolahan pada Gambar 2. Sementara hasil uji kesesuaian model *Goodness Of Fit Index* dapat dilihat pada Tabel 1:

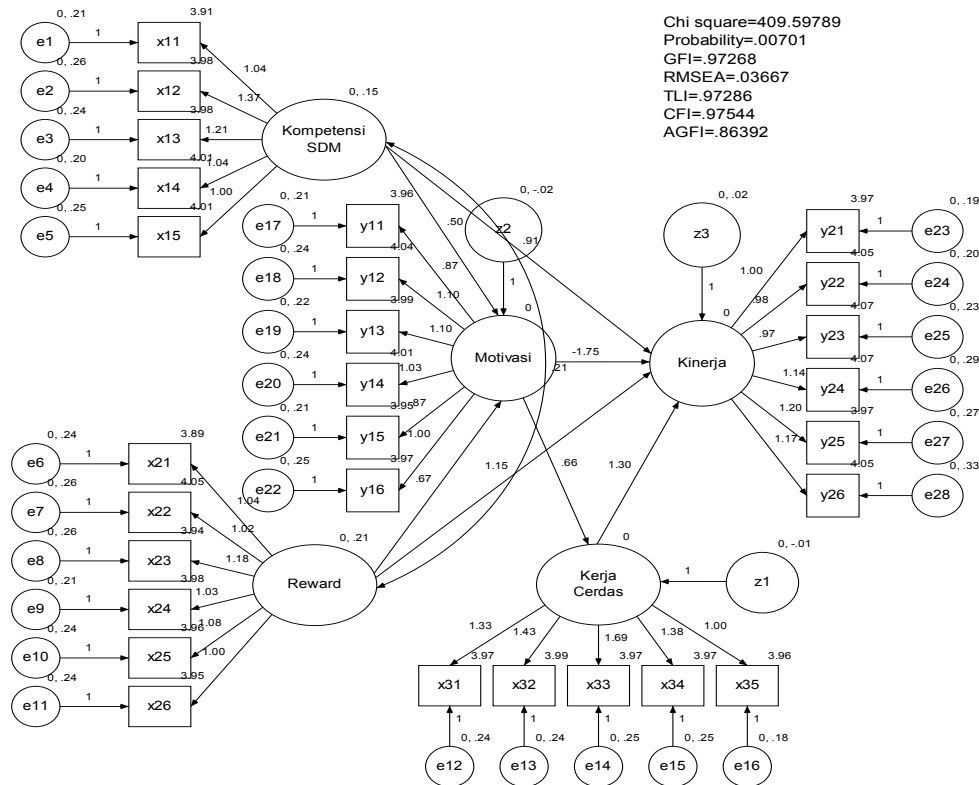
**Tabel 1.** Uji Kesesuaian Model *Goodness Of Fit Index*

| Goodness of fit index    | Cut-off Value                               | Hasil     | Kesimpulan |
|--------------------------|---------------------------------------------|-----------|------------|
| Chi square               | Diharapkan kecil dengan df = 342 adalah 378 | 409.59789 | Marginal   |
| Signifikansi probability | $\geq 0,05$                                 | 0.00701   | Marginnal  |
| RMSEA                    | $\leq 0,08$                                 | 0.03667   | Baik       |
| GFI                      | $\geq 0,90$                                 | 0.97268   | Baik       |
| AGFI                     | $\leq 0,90$                                 | 0.86392   | Baik       |
| TLI                      | $\leq 0,95$                                 | 0.97286   | Marginal   |
| CFI                      | $\geq 0,95$                                 | 0.97544   | Baik       |

Sumber: data yang diolah (2009)



**Gambar 1.** Model Penelitian



**Gambar 2.** Full Model Struktural

**Tabel 2.** Regression Weights Standardized SEM

|            |      |                | Estimate | S.E. | C.R.   | P    | Label  |
|------------|------|----------------|----------|------|--------|------|--------|
| Motivasi   | <--- | Kompetensi_SDM | .499     | .076 | 6.538  | ***  | par_29 |
| Motivasi   | <--- | Reward         | .671     | .084 | 8.018  | ***  | par_30 |
| Kerja_Cer- | <--- | Motivasi       | .661     | .084 | 7.838  | ***  | par_28 |
| das        |      |                |          |      |        |      |        |
| Kinerja    | <--- | Reward         | 1.149    | .351 | 3.273  | .001 | par_24 |
| Kinerja    | <--- | Motivasi       | -1.747   | .560 | -3.119 | .002 | par_25 |
| Kinerja    | <--- | Kompetensi_SDM | .906     | .264 | 3.436  | ***  | par_26 |
| Kinerja    | <--- | Kerja_Cerdas   | 1.303    | .354 | 3.678  | ***  | par_27 |
| x15        | <--- | Kompetensi_SDM | 1.000    |      |        |      |        |
| x14        | <--- | Kompetensi_SDM | 1.038    | .127 | 8.151  | ***  | par_1  |
| x13        | <--- | Kompetensi_SDM | 1.207    | .146 | 8.262  | ***  | par_2  |
| x12        | <--- | Kompetensi_SDM | 1.371    | .160 | 8.553  | ***  | par_3  |
| x11        | <--- | Kompetensi_SDM | 1.036    | .129 | 8.030  | ***  | par_4  |
| x26        | <--- | Reward         | 1.000    |      |        |      |        |
| x25        | <--- | Reward         | 1.077    | .119 | 9.025  | ***  | par_5  |
| x24        | <--- | Reward         | 1.025    | .114 | 9.031  | ***  | par_6  |
| x23        | <--- | Reward         | 1.177    | .130 | 9.083  | ***  | par_7  |
| x22        | <--- | Reward         | 1.020    | .120 | 8.488  | ***  | par_8  |
| x21        | <--- | Reward         | 1.038    | .118 | 8.810  | ***  | par_9  |

Lanjutan Tabel 2

|     |      |              | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label  |
|-----|------|--------------|----------|------|-------|-----|--------|
| y16 | <--- | Motivasi     | 1.000    |      |       |     |        |
| y15 | <--- | Motivasi     | .869     | .098 | 8.871 | *** | par_10 |
| y14 | <--- | Motivasi     | 1.033    | .111 | 9.312 | *** | par_11 |
| y13 | <--- | Motivasi     | 1.097    | .113 | 9.736 | *** | par_12 |
| y12 | <--- | Motivasi     | 1.104    | .115 | 9.627 | *** | par_13 |
| y11 | <--- | Motivasi     | .874     | .098 | 8.886 | *** | par_14 |
| y21 | <--- | Kinerja      | 1.000    |      |       |     |        |
| y22 | <--- | Kinerja      | .985     | .111 | 8.899 | *** | par_15 |
| y23 | <--- | Kinerja      | .970     | .113 | 8.550 | *** | par_16 |
| y24 | <--- | Kinerja      | 1.144    | .131 | 8.742 | *** | par_17 |
| y25 | <--- | Kinerja      | 1.203    | .133 | 9.066 | *** | par_18 |
| y26 | <--- | Kinerja      | 1.172    | .138 | 8.516 | *** | par_19 |
| x35 | <--- | Kerja_Cerdas | 1.000    |      |       |     |        |
| x34 | <--- | Kerja_Cerdas | 1.384    | .189 | 7.338 | *** | par_20 |
| x33 | <--- | Kerja_Cerdas | 1.688    | .214 | 7.894 | *** | par_21 |
| x32 | <--- | Kerja_Cerdas | 1.434    | .190 | 7.543 | *** | par_22 |
| x31 | <--- | Kerja_Cerdas | 1.326    | .183 | 7.251 | *** | par_23 |

Sumber: data yang diolah (2009)

Uji hipotesis dengan menggunakan AMOS 16.0 dapat diketahui dengan melihat nilai *critical* (CR). Nilai *critical* adalah sama dengan nilai t pada regresi OLS (*Ordinary Least Square*) dan P adalah tingkat probabilitas signifikansi (Gozhali, 2006). Uji hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai atau fit dengan data yang tersedia. Secara umum konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima. Dari hasil analisis data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai indeks pengukuran RMSEA (0.03667), GFI (0.97268), AGFI (0.86392) dan CFI (0.97544) berada dalam rentang nilai yang baik. Maka model ini dapat diterima karena secara umum model memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima meskipun nilai *Chi Square*, probabilitas dan TLI diterima secara marginal.

Pengujian pengaruh kompetensi SDM pada motivasi. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 memperoleh nilai *critical* (CR) pada pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap motivasi sebesar 6,538 dengan probabilitas signifikansi \*\*\* berarti *by default* signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif pada motivasi. Secara umum, kompetensi merupakan sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*).

Peningkatan kompetensi pegawai pada sebuah organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya adalah melalui partisipasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pegawai adalah sebuah proses pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja. Pendidikan memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sedangkan dalam kegiatan pelatihan bertujuan untuk memperoleh keterampilan agar seorang pegawai mampu meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi SDM berpengaruh pada motivasi, keuntungan dari penggunaan kompetensi dalam proses manajemen kinerja dapat lebih meningkatkan motivasi karyawan karena ada arah yang jelas dalam jalur karirnya.

Pengujian pengaruh kompetensi SDM pada kinerja. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 memperoleh nilai *critical* (CR) pada pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap kinerja sebesar 3,436 dengan probabilitas signifikansi \*\*\* berarti *by default* signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif pada kinerja. Secara umum dapat dikatakan tingkat pendidikan seorang karyawan dapat mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja pengelola. Hasil ini sesuai dengan Peters dan Zelewski (2007) menyatakan bahwa, tercapainya kinerja pegawai akan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri, bagi pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai dengan jabatannya, dan memiliki ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Pengujian pengaruh *reward* pada motivasi. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai *critical* (CR) pengaruh variabel *reward* pada motivasi sebesar 8,018 dengan probabilitas signifikansi \*\*\* berarti *by default* signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif pada motivasi. Suatu perusahaan yang merancang *reward* harus mampu memacu motivasi kinerja karyawannya agar prestasi pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, *reward* yang dibentuk harus memiliki nilai bagi anggota perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *reward* dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh teori *Equity*, karyawan menganggap partisipasi mereka di tempat kerja sebagai proses barter, mereka memberikan kontribusi seperti keahlian dan kerja keras mereka dan sebagai gantinya mereka mengharapkan hasil kerja baik berupa gaji ataupun pengakuan. Artinya, karyawan akan termotivasi dalam pekerjaannya jika mereka mendapatkan *reward* yang sesuai dengan harapannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Sutton (2004) dan Hartati (2005). Penelitian Hartati (2005) menemukan, bahwa kontribusi yang diberikan variabel komunikasi internal terhadap motivasi kerja paling besar dibandingkan variabel budaya organisasi dan *reward*. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai  $\text{Exp (B)} = 2,700$ , sedangkan variabel budaya organisasi besarnya  $\text{Exp (B)}$  adalah 1,565, dan variabel *reward* adalah 1,577. Hal ini juga dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien Beta variabel komunikasi internal paling besar yaitu 0,993, sedangkan variabel budaya organisasi besarnya nilai Koefisien Beta adalah 0,448, dan variabel *reward* adalah 0,455.

Pengujian pengaruh *reward* pada kinerja. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai *critical* (CR) pengaruh variabel *reward* pada kinerja sebesar 3,273 dengan probabilitas signifikansi 0,001 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif pada kinerja. Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *reward* dengan kinerja pengelola.

Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan *reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Sebaliknya, pemberian *reward* yang tidak seimbang dapat mengakibatkan gangguan

kesehatan fisik dan meningkatkan stres karyawan (Siegrist et al., 2004). Hasil penelitian ini mendukung Podsakoff et al. (2006), bahwa perilaku pimpinan dalam memberi *reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi kinerja *in-role* dan *extra-role*.

Pengujian pengaruh motivasi pada kinerja dengan kerja cerdas sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai *critical* (CR) pengaruh variabel *reward* pada kinerja sebesar 3,119 dengan probabilitas signifikansi 0,002 (lebih kecil dari standar 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif pada kinerja. Variabel kerja cerdas dalam penelitian ini indikatornya mencakup perencanaan yang disusun dengan baik, perencanaan disusun dengan program harian dan berkala, melakukan pekerjaan sesuai dengan urutan prioritas dan menuangkan ide dalam setiap pekerjaan yang dijabarkan dalam lima pertanyaan.

**Tabel 3.** Regression Weights: (Group Number 1 - Default Model)

|              |      |                | Estimate | S.E. | C.R.   | P    | Label  |
|--------------|------|----------------|----------|------|--------|------|--------|
| Motivasi     | <--- | Kompetensi_SDM | .499     | .076 | 6.538  | ***  | par_29 |
| Motivasi     | <--- | Reward         | .671     | .084 | 8.018  | ***  | par_30 |
| Kerja_Cerdas | <--- | Motivasi       | .661     | .084 | 7.838  | ***  | par_28 |
| Kinerja      | <--- | Reward         | 1.149    | .351 | 3.273  | .001 | par_24 |
| Kinerja      | <--- | Motivasi       | 1.747    | .560 | -3.119 | .002 | par_25 |
| Kinerja      | <--- | Kompetensi_SDM | .906     | .264 | 3.436  | ***  | par_26 |
| Kinerja      | <--- | Kerja_Cerdas   | 1.303    | .354 | 3.678  | ***  | par_27 |

Sumber: data yang diolah (2009)

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh langsung pada kinerja dan berpengaruh tidak langsung pada kinerja melalui motivasi. Pengaruh langsung antara *reward* pada kinerja dan pengaruh tidak langsung *reward* pada kinerja melalui motivasi. Begitu juga pengaruh motivasi pada kinerja pengelola yang diperkuat dengan kerja cerdas. Besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

|                |                                     | Estimate                      |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Langsung       | Kompetensi SDM à Kinerja            | 0.906                         |
| Langsung       | Reward à Kinerja                    | 1.149                         |
| Langsung       | Motivasi à Kinerja                  | 1.747                         |
| Tidak langsung | Kompetensi SDM à Motivasi à Kinerja | $0.906 \times 1.747 = 1.583$  |
| Tidak langsung | Reward à Motivasi à Kinerja         | $1.149 \times 1.1747 = 1.350$ |
| Tidak langsung | Motivasi à Kerja Cerdas à Kinerja   | $1.747 \times 1.303 = 2.276$  |

Sumber: data yang diolah (2009)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa pengaruh kompetensi SDM pada kinerja secara langsung memiliki nilai koefisien lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung antara kompetensi SDM pada kinerja melalui motivasi, atau pengaruh tidak langsung kompetensi SDM lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya pada kinerja pengelola. Pengaruh *reward* pada kinerja secara langsung memiliki nilai koefisien lebih

kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung antara *reward* pada kinerja melalui motivasi, atau pengaruh tidak langsung *reward* lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya pada kinerja pengelola. Pengaruh motivasi pada kinerja secara langsung memiliki nilai koefisien lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung antara kompetensi SDM pada kinerja melalui kerja cerdas, atau pengaruh tidak langsung motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya pada kinerja pengelola.

Pengujian variabel moderasi kerja cerdas dalam mempengaruhi signifikan antara motivasi dengan kinerja pengelola. Kemampuan kerja tersebut akan mudah mencapai tingkat kinerja yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi belajar berpengaruh terhadap kinerja dengan dukungan kerja cerdas. Sujana et al. (1994) menyatakan bahwa seorang tenaga pemasar yang memiliki motivasi terhadap orientasi pembelajaran akan memiliki cara kerja yang cerdas. Hal tersebut dikarenakan mereka dihadapkan dengan situasi yang menantang, menuntut mereka untuk mengembangkan kemampuan dan memahami lingkungan penjualan serta memperbaiki strategi pemasarannya.

Robbins dan Coulter (2008) mengatakan bahwa, untuk menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting, yaitu kemampuan personal (*ability*) dan motivasi. Kemampuan personal ini salah satunya adalah kemampuan bekerja dengan cerdas. Pengelola diberikan motivasi berupa *reward* yang tinggi jika mampu mencapai target yang ditetapkan, dan kerja cerdas merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mencapai kinerja tersebut. Namun, pada kenyataannya jika target terlalu berat dan pengelola ternyata banyak yang tidak memenuhi target, maka hasil kinerja pengelola malah turun. Sehingga, dari pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini mendukung semua hipotesis.

## SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut, satu kompetensi SDM berpengaruh signifikan dan positif pada motivasi pengelola, artinya semakin baik kompetensi SDM, maka semakin baik pula motivasi yang dilakukan oleh pengelola. Dua, *reward* berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi pengelola, artinya semakin baik *reward* yang diberikan perusahaan maka semakin baik pula motivasi yang dilakukan oleh pengelola. Tiga, *reward* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pengelola, artinya semakin baik *reward* yang diberikan perusahaan maka semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh pengelola. Empat, motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pengelola, artinya semakin tinggi motivasi pengelola maka semakin tinggi kinerja pengelola karena ketika tidak mampu mencapai target yang dibebankan hal ini, maka menyebabkan semakin tinggi motivasi pengelola untuk mencapai target. Lima, kerja cerdas merupakan variabel moderating yang melemahkan pengaruh motivasi pada kinerja.

Saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut; satu, hasil penelitian ini dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi untuk meningkatkan kinerja pengelola KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem agar dapat berkembang terus dengan baik. Pihak Manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengelola. Selain pihak pengelola (karyawan) yang harus ditingkatkan kompetensinya, maka organisasi juga harus membuat program pengembangan kompetensi pimpinan, terutama kompetensi yang bersifat interpersonal dan emosional. Hal ini sejalan dengan penelitian Riggio dan Lee (2007), bahwa pengembangan kompetensi seorang pemimpin dapat menstimulus produktivitas karyawan. Dua, kompetensi adalah suatu komponen paling utama dalam diri karyawan. Tanpa adanya kompetensi, maka suatu pekerjaan tidak akan dapat dilakukan dengan baik.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi pengelola dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kompetensi melalui pelaksanaan pelatihan yang memadai sesuai dengan jenis keahlian yang dibutuhkannya. Usaha tersebut dapat terpenuhi apabila implementasi *Competency based assesment* dan *Competency based Trainning* pada perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan sistem tersebut perlu diadakan kerjasama yang baik antara seluruh pengelola dengan pihak manajerial dengan cara menggalakkan sosialisasi yang baik dan membangun komunikasi yang jelas serta mengadakan evaluasi secara berkala terhadap program-program yang telah dibuat.

Tiga, *reward* merupakan salah satu perangkat organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu, *reward* sebaiknya selaras dengan tujuan. *Reward* harus menjadi cermin mengenai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Perusahaan yang memberikan *reward* sebaiknya dapat dirasakan adil baik bagi perusahaan maupun bagi pengelola itu sendiri, artinya bahwa *reward* tidak harus selalu berbentuk materi berupa bonus uang lembur atau insentif yang tinggi. *Reward* dapat berupa sekedar ucapan terima kasih, cuti bulanan atau tahunan dan dapat berupa promosi jabatan bagi mereka yang memang memiliki kompetensi untuk dipromosikan. Empat, untuk meningkatkan motivasi kerja pengelola dapat ditempuh melalui dua hal, yaitu *reward* and *punishment* (imbalan dan hukuman). *Reward* diberikan kepada mereka yang berprestasi dan *punishment* diberikan kepada mereka yang menunjukkan kinerja buruk.

Pelaksanaan penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu penelitian ini mengukur kinerja pengelola berdasarkan *Self Report* (laporan hasil pribadi) sehingga memungkinkan terjadi bias pada hasilnya. Pengukuran kinerja berdasarkan penilaian atasan memungkinkan memberikan hasil berbeda, maka agenda penelitian mendatang melibatkan atasan sebagai penilai langsung terhadap kinerja pengelola. Terlepas dari keterbatasan yang ada, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya, untuk meneliti lebih lanjut pengaruh motivasi terhadap kinerja pengelola dengan kerja cerdas sebagai variabel moderating, maka penelitian selanjutnya disarankan perlu menguji kembali pengaruh interaksi antara motivasi dengan kinerja pengelola dengan objek penelitian yang berbeda. Peneliti berikutnya dapat memperbaiki kelemahan penelitian dalam pemilihan sampel dan ukuran sampel yang digunakan. Selain itu, perlu juga mempertimbangkan kemungkinan adanya variabel moderating selain kerja cerdas yang ada hubungannya dengan motivasi terhadap kinerja pengelola.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cardy, R. L & Selvarajan, T. T. 2006. Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*. Vol. 49, pp: 235-245.
- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen. Edisi 3. Semarang: BP. UNDIP.
- Hartati, I. 2005. Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Karyawan, Sekretaris Daerah Malang. *Jurnal Eksekutif*. Vol. 2, No. 1, pp: 63-80.
- Korossy, K. 1997. Extending the Theory of Knowledge Spaces: A Competence Performance Approach. *Zeltschrift Fur Psychologie*. Vol. 205, pp: 53-82.
- Ley, T & Albert, D. 2003. Identifying Employee Competencies in Dynamic Work Domains: Methodological Considerations and A Case Study. *Journal of Universal Computer Science*. Vol. 9, No. 12, pp: 1500-1518.
- Mu'allim, A. 2003. Persepsi Masyarakat Terhadap Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Al Mawarid Edisi X*. pp: 17-31.
- Paulsson, K., Ivergard, T & Hunt, B. 2004. Learning Atwork: Competence Development or Competence-Stress. *Applied Ergonomics*. Vol. 36, pp: 135-144.
- Peters, M. L & Zelewski, S. 2007. Assignment of Employees to Workplaces Under Consideration of Employee Competences and Preferences. *Management Research News*. Vol. 30, No. 2, pp: 84-99.

- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P & Mackenze, S. B., 2006. Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Metanalytic Review of Existing and New Research. *Organizational Behavior and Human Decesion Processes*. Vol. 99, pp: 113-142.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J & Schillewaert, N. 2006. The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience. *Intern. J. of Research in Marketing*. Vol. 23, pp: 279-293.
- Riggio, R. E & Lee, J. 2007. Emotional and Interpersonal Competencies and Leader Development. *Human Resource Management Review*. Vol. 17, pp: 418-426.
- Robbins, S. P & Coulter, M. 2008. *Management*. Bandung: Erlangga.
- Schwartz, S. J & Waterman, A. S. 2006. Changing Interests: A Longitudinal Study of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities. *Journal of Research in Personality*. Vol. 40, pp: 1119-1136.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I & Peter, R. 2004. The Measurement of Effort-Reward Imbalance At Work: European Companisons. *Social Science & Medicine*. Vol. 58, pp: 1483-1499.
- Sujan, H., Weitz, B. A & Kumar, N. 1994. Learning Oriantation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*. Vol. 58.
- Sujan, H., Weitz, B. A & Sujan, M. 1988. Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*.
- Sutton, S. K. 2004. Individual Differences in Incentive and Threat Motivation: Of Brain Activity and Blinkof Modulatio. *Journal of Research in Personality*. Vol. 38, pp: 32-34.
- Tsutsumi, A & Kawakami, N. 2004. A Review of Empirical Studies on The Model of Effort Reward Imbalance At Work: Reducing Occupational Stress by Implementing a New Theory. *Social Science & Medicine*. Vol. 59, pp: 2335-2359.