

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dewasa ini persaingan di dunia bisnis sangatlah ketat, hal itu mengharuskan perusahaan memberdayakan dan mengoptimalkan semua fungsi perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia yang merupakan aset penting bagi perusahaan. Perusahaan harus mengolah sumber daya manusia (SDM) dengan baik yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Keberlanjutan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya. Kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai oleh setiap orang dalam melakukan tugasnya agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dalam periode waktu yang sudah ditentukan (Sedarmayanti, 2007:55). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi karena berkontribusi untuk tercapainya tujuan perusahaan.

PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi, perusahaan ini muncul dalam bisnis pengiriman barang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi pembeli saat melakukan transaksi dan pengiriman barang. Melayani dari tahun 2000, PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan menawarkan layanan mulai dari merencanakan tur sebelum Anda datang ke Bali, pemesanan tiket, layanan penjemputan di bandara, pembelian tur, kontrol kualitas, konsolidator pembayaran, layanan ekspor, serta layanan pasca ekspor. Dengan konsep Total Quality Service, klien merasa sangat aman dan nyaman

untuk menjalankan bisnis mereka sehingga mereka menghabiskan waktu mereka secara efisien dan efektif. Ini membuat PT. Bayus Cargo Cabang Kerobokan adalah perusahaan yang sangat terkemuka yang memiliki pelanggan dari seluruh penjuru dunia.

Adapun tingkat pencapaian target penjualan container pada PT Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan tahun 2019, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Target Penjualan PT Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan Tahun 2019
Dalam bentuk Container

Bulan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Ketercapaian (%)
Januari	23	21	91.30
Februari	23	20	86.95
Maret	23	17	73.91
April	23	19	82.60
Mei	23	22	95.65
Juni	23	24	104.34
Juli	23	25	108.69
Agustus	23	27	117.39
September	23	19	82.60
Oktober	23	20	86.95
November	23	22	95.65
Desember	23	19	82.60
Jumlah		259	1108.63
Rata- rata		21.1	92.38

Sumber: PT Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan (data diolah, tahun 2020)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pencapaian target dan penjualan pada PT Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan dari bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019 jumlahnya berfluktuasi dan belum mencapai target yang telah ditentukan. Jumlah penjualan tertinggi ada pada bulan Agustus yaitu sebesar 27 atau sebesar 117.39% (persen) dan jumlah terkecil terjadi pada bulan Maret yaitu sebesar 17 atau sebesar 73.91% (persen). Hal ini menunjukkan terdapat bukti bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, kompensasi dari perusahaan haruslah dioptimalkan. Menurut Hasibuan (2010:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Sanjaya dan Lasmini (2007), tanpa adanya kompensasi berupa insentif, bonus dan tunjangan maka kinerja karyawan akan rendah atau menurun sehingga menyebabkan timbulnya masalah-masalah yang akan mengganggu jalannya perusahaan.

Kompensasi yang ditetapkan oleh PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan belum dapat menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal. Perusahaan belum memberikan kompensasi yang adil dengan karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan 8 orang karyawan dari PT. Bayus Bali Cargo, 7 orang menyatakan permasalahan mengenai indikator gaji dan upah, adanya ketidakadilan dalam pemberian gaji antara karyawan baru dengan yang sudah lama berkerja mendapatkan gaji yang sama. Dengan adanya kompensasi yang baik dan adil akan membuat kepuasan kerja pada karyawan yang akan memacu semangat dan kreativitas dalam bekerja sehingga dapat menunjukan prestasi kerja yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja yang bagus (Robbins, 2003:290).

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Paramitadewi (2017) yang menyatakan Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aromega dkk (2019) yang menyatakan Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Selain Kompensasi faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Motivasi. Motivasi merupakan proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah rangsangan keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan, 2003). Ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, di mana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan (Suharto dan Cahyono, 2005). Bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Dari hasil wawancara dengan 8 karyawan dari PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan, 6 orang menyatakan permasalahan mengenai indikator Kondisi pekerjaan yang menyenangkan, antara lain kondisi sosial yang kurang baik, hal ini disebabkan karena kurang akrabnya satu karyawan dengan karyawan lainnya sehingga menyebabkan kondisi pekerjaan menjadi kurang menyenangkan yang nanti akan berimbas pada hasil kinerja. (Rivai, 2004) menyatakan semakin kuat motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2015). Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk (2017) menyatakan Motivasi berpengaruh negatif langsung terhadap kinerja Karyawan.

Selain kompensasi dan motivasi faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut pendapat Soekarso (2010:11), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Kemudian menurut pendapat Thoha (2007:52), dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Dari hasil wawancara dengan 8 karyawan dari PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan, 7 orang menyatakan adanya permasalahan mengenai indikator cara berkomunikasi, pemimpin tidak langsung terjun dalam memberikan pengarahan ataupun tugas kepada karyawannya sehingga sering terjadinya kesalahan dalam menjalankan tugas karena informasi yang kurang jelas dan susah memahami maksud dari pemimpin. Gunawan (2015) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan

cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Guterres dan Supartha (2016) yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Andayani (2018) menyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan”**.

1.2 Rumusan masalah:

Adapun rumusan masalah dari penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan?
- 2) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan?
- 3) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan?

1.3 Tujuan penelitian:

Adapun tujuan dari penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Bagi Mahasiswa

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan serta informasi bagi pihak perusahaan PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan dan mengetahui pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

3) Manfaat Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan untuk dijadikan acuan skripsi bagi mahasiswa yang mengambil tema sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan selama satu periode tertentu yang dapat diukur melalui kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan hasil dari perwujudan bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Menurut Sedarmayanti (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika. Mangkunegara (2009) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja baik yang kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ukuran dari kinerja seharusnya dapat memberikan bukti tentang hasil yang dikehendaki telah tercapai atau tidak dan sejauh mana pemegang pekerjaan telah mencapai hasil tersebut. Sehingga menjadi dasar untuk memberikan informasi umpan balik yang akan digunakan untuk memantau

mereka sendiri. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari tingkat pencapaian tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang diukur melalui kualitas dan kuantitas dalam suatu jangka tertentu.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi *Intelegent Quotient* (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja.

Menurut Wibowo dkk (2001) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a) Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
- b) Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
- c) Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

2) Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut:

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2012: 155). Menurut Andrew E. sikula dalam buku Mangkunegara (2009:83) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Cascio F.Wayne dalam buku (Mangkuprawira, 2011:203) Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawan

(Sofyandi, 2008:157). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka (Soekidjo 2009: 142). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2009:741).

2) Tujuan Kompensasi

Banyak kasus di mana sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang tidak menarik, sehingga kompensasi bertujuan bukan hanya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2010:121) antara lain yaitu:

- a) Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b) Kepuasan Kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c) Pengadaan Efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

- e) Stabilitas Karyawan, dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin maka karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g) Pengaruh Serikat Buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h) Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3) Indikator kompensasi

Dengan pemberian kompensasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja untuk pemenuhan kebutuhan dari setiap karyawan/individu tersebut, menurut Badriyah (2015:153) indikator kompensasi dibagi menjadi:

- 1) Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- 2) Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat.
- 3) Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa

yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

- 4) Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll.
- 5) Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam berkerja.

4) Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya.

Menurut Kismono (2011:178), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

a) Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu: Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka

dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. Kompensasi tidak langsung berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

b) **Kompensasi Non Finansial.**

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

5) Proses dalam Kebijakan Kompensasi

Menurut Kismono (2011:177) dalam melaksanakan kebijakan kompensasi, perlu dikaji adanya peraturan tentang kompensasi dengan maksud agar dapat memberikan balas jasa kepada karyawan secara adil dan terstruktur sehingga akan memperlancar administrasi penggajian dan untuk memotivasi karyawan supaya berprestasi. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan dapat digunakan untuk mempermudah proses administrasi yang kompleks.

Metode yang dapat digunakan adalah dengan:

- a) Analisis pekerjaan
- b) Evaluasi pekerjaan
- c) Survei pengupahan dan penggajian
- d) Rencana-rencana kompensasi variabel
- e) Penilaian kinerja dan lain-lain.

6) Sistem Imbalan

Menurut Siagian (2010:258) Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:

- a) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- c) Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga kerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- d) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan (Pamela & Oloko, 2015). Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar, 2001:323). Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan 8 perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya (Miftahun & Sugiyanto 2010). Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong

perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Anoraga, 2009). Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011:87) sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2) Tujuan motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar- benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya (Hasibuan, 2009:97):

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c) Meningkatkan produktifitas kerja
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k) Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

3) Teori Motivasi

- a) Teori Kebutuhan (*Hierarki*)

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2009:154) factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

- (2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

(3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

(4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya,

pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

b) Teori Prestasi

McClelland's Achievement yang dikutip Hasibuan (2009:162-163) berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi-seseorang dari situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

- (1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
- (2) Harapan keberhasilan.
- (3) Nilai insentif yang terlekat dengan tujuan.

Hal-hal yang memotivasi orang adalah :

- (1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*).

Merupakan daya penggerak yang mendorong memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu *need for achievement* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuannya serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal

- (2) Kebutuhan akan kerja sama (*Need for affiliation*).

Kebutuhan akan kerja sama *need for affiliation* menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *need for affiliation* ini akan merangsang gairah bekerja pegawainya.

(3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*).

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *Need for power* merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia lebih ingin berkuasa akan menimbulkan persaingan.

c) Teori motivasi *Claude S. George* bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja Hasibuan (2009:163), yaitu :

- (1) Upah yang adil dan layak
- (2) Kesempatan untuk maju/promosi
- (3) Pengakuan sebagai individu
- (4) Keamanan kerja
- (5) Tempat kerja yang baik
- (6) Penerimaan oleh kelompok
- (7) Perlakuan yang wajar
- (8) pengakuan akan prestasi.

3) Faktor Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya motivasi kerja ada berbagai cara. Menurut Sunyoto (2013:13) faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu.

- a) Promosi
- b) Prestasi kerja
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Penghargaan

- e) Tanggung jawab
- f) Pengakuan
- g) Keberhasilan dalam bekerja

4) Indikator Motivasi

Indikator pengukur motivasi kerja menurut Ardana dkk (2012:193) yaitu sebagai berikut:

- a) Penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja yang tepat adalah karyawan ditempatkan di bidang yang dikuasainya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
- b) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan adalah karyawan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya
- c) Fasilitas rekreasi. Fasilitas rekreasi adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna menghilangkan penat selama bekerja seperti liburan
- d) Jaminan kesehatan. Jaminan kesehatan merupakan jaminan yang diberikan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja disuatu perusahaan.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut pendapat Soekarso (2010:11), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Kemudian menurut pendapat Thoha (2007:52) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan

tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

2) Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c) Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014:35), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

a) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan

memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

d) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

e) Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk

memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

g) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Kepemimpinan Umar (2011:31) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Lima landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin yaitu:

a) Cara Berkomunikasi.

Merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin didalam mengkomunikasikan pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada para karyawan/bawahan.

b) Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi merupakan langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para karyawan memiliki semangat dan kegairahan kerja, selain itu memberikan bimbingan atau kelompok secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti karyawan.

c) Kemampuan Memimpin.

Kemampuan memimpin merupakan kemampuan dari seorang pemimpin didalam mempengaruhi karyawan dengan memberikan petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

d) Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan oleh pemimpin mengenai segala kegiatan yang dilakukan perusahaan akan melibatkan para karyawan sehingga dapat dipakai sebagai dasar para karyawan didalam melaksanakan tugas.

e) Kekuasaan yang positif.

Sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki wewenang didalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya dan mempunyai prestasi dan dorongan motivasi yang tinggi pula.

2.2 Hasil Penelitian sebelumnya

1) Paramitadewi (2017) dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi

Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,623. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1

diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

- 2) Tanto Wijaya dan Andreani (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut dijelaskan dengan hasil perhitungan SPSS yaitu hasil signifikan $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama dan besarnya pengaruh diketahui dengan koefisien linier berganda yang ditunjukkan dari hasil R^2 yaitu sebesar 53,4%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya.
- 3) Saputri dan Andayani (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Departemen Production di PT. Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. Dari hasil penelitian pada hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan t hitung bernilai 0,046 lebih kecil dari nilai t tabel 1,652 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,963 dan nilai α 0,05. Karena nilai signifikan $t < \text{nilai } \alpha$ ($0,963 < 0,05$) sehingga variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, dengan demikian H_1 ditolak.
- 4) Rozzaid, dkk (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian hipotesis satu diterima karena menunjukkan bahwa kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) berpengaruh secara parsial. Hal tersebut dapat diketahui dengan melihat hasil perhitungan dengan menggunakan uji t sebagai berikut: a.

Kompensasi (X_1) dengan nilai signifikansi $<$ dari $\alpha = 0,05$ ($0,036 < 0,05$), maka berarti bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. b. Motivasi (X_2) dengan nilai signifikansi $<$ dari $\alpha = 0,05$ ($0,028 < 0,05$), maka berarti bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

- 5) Sanusi (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada toko Hp New Cahaya Plaza. Millennium Medan Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan dengan SPSS pada penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel independent (X) yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap variabel dependent (Y) yaitu Kinerja (Y). Hal ini terlihat dari F hitung sebesar $65,055 > F$ tabel 3,20 dan nilai signifikan 0,000 0,05. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan SPSS maka diketahui bahwa nilai R Square atau Koefisien Determinasi diperoleh adalah 0,830 atau 83,0 %, yang ditafsirkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 83,0% terhadap variabel Kinerja (Y) dan 17% dipengaruhi variabel lainnya selain model yang diteliti. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nofriandi Aziz (2014) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Padang. Dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Padang.

- 6) Julianry, dkk (2017), dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. Hipotesis ketiga menyatakan X_2 berpengaruh negatif langsung terhadap X_3 . Dari hasil pengolahan diperoleh koefisien estimasi sebesar -0,055 yang artinya semakin tinggi X_2 akan semakin rendah X_3 secara langsung dan sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Apabila karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan pasti akan merasa dihargai sehingga karyawanpun senang dalam bekerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 7) Praditya (2017), dengan judul Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar. kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja dengan perolehan nilai estimate sebesar -0,292. Hal ini yang berarti bahwa setiap peningkatan kompensasi akan menurunkan kinerja karyawan sebesar -0,292. Nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ yang berarti semakin tinggi kompensasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.