

## PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KAYAWAN

Ni Kadek Yuliantari Dewi<sup>1</sup>

I Komang Ardana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali - Indonesia  
email: yuliantarid13@gmail.com

### ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Gianyar Partasedana, jumlah sampel yang digunakan yaitu 44 orang karyawan dengan menggunakan *sampling* jenuh (*sensus*). Data dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Implikasi dari penelitian ini adalah memberikan referensi serta informasi terkait dengan peran motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *Kinerja Karyawan, Kompensasi, Motivasi Kerja*

### ABSTRACT

*Employee performance is a work result that can be achieved by employees based on their abilities. Performance is a real work result achieved by an employee in carrying out the tasks assigned to him in accordance with the criteria and goals set by the company. The purpose of this study was to analyze the role of work motivation in mediating the effect of compensation on employee performance at PT. BPR Gianyar Partasedana. This research was conducted at PT. BPR Gianyar Partasedana, the number of samples used is 44 employees using saturated sampling (census). Data were analyzed using path analysis techniques. Collecting data through interviews and distributing questionnaires. The results showed that compensation had a positive and significant effect on employee performance at PT. BPR Gianyar Partasedana. Compensation has a positive and significant effect on work motivation at PT. BPR Gianyar Partasedana. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPR Gianyar Partasedana. Work motivation is able to mediate the effect of compensation on employee performance at PT. BPR Gianyar Partasedana. The implication of this research is to provide references and information related to the role of work motivation to mediate the effect of compensation on employee performance.*

**Keywords:** *Employee Performance, Compensation, Work Motivation*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki suatu perusahaan, peranannya begitu penting dalam menjalankan berbagai fungsi perusahaan. Menurut Suparyadi (2015:271), dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, hubungan antara organisasi dengan karyawan merupakan suatu kerjasama dalam kontak psikologis, yaitu bahwa masing-masing pihak memiliki hak dan kewajiban yang telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan, untuk itu setiap perusahaan harus berusaha meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat. Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola SDM adalah penurunan kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2015:67).

Menurut Hamdan & Setiawan (2014), kinerja pekerja ditentukan oleh 3 (tiga) hal yaitu adanya kemampuan, keinginan dan lingkungan, di mana untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi serta mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaannya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain adanya motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, pimpinan yang baik, dan adanya lingkungan kerja yang mendukung (Pramudyo, 2010).

Masalah yang sering muncul terkait dengan kinerja karyawan diantaranya rendahnya motivasi, perasaan kurang adil dalam hal kompensasi. Syahreza *et al.* (2017) menyatakan bahwa kebijakan organisasi dalam hal pemberian kompensasi yang memadai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik maka suatu perusahaan seharusnya meningkatkan motivasi dari karyawan bersangkutan. Ariesta (2016) menyatakan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Omollo (2015) menyatakan motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Menurut Putra & Mujiati (2019) menyatakan motivasi kerja merupakan dorongan yang diberikan kepada seseorang dan dalam hal ini adalah karyawan, untuk membuat karyawan tersebut mampu menyelesaikan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dewi & Wibawa (2016) menjelaskan ketika motivasi kerja karyawan tinggi dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan tidak memiliki semangat serta daya dorong dalam melakukan segala tugas yang diberikan jika tidak diberikan motivasi. Mohamud *et al.* (2017) menyatakan peningkatan motivasi kerja karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Ayundasari *et al.* (2017) mendapatkan hasil motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Candradewi & Dewi (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang tinggi dapat

mempengaruhi motivasi karyawan Wisma Prashanti. Pada umumnya kompensasi terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non-finansial (*nonfinancial compensation*), dimana kompensasi finansial terbagi lagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu kompensasi langsung (*direct financial compensation*) berupa gaji atau upah, dan kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation*) berupa tunjangan, dan kompensasi non finansial dalam bentuk insentif dan fasilitas (Andico & Hadi 2013). Menurut Rafique *et al.* (2015) menyatakan kompensasi merupakan hal yang penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik di suatu perusahaan.

Parisuda & Mujiati (2019) menyatakan bahwa semakin sesuai kompensasi yang diberikan maka semakin termotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Syahreza *et al.* (2017) menyatakan bahwa kebijakan organisasi dalam hal pemberian kompensasi yang memadai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Ulfah *et al.* (2020) menyatakan kompensasi merupakan salah satu alasan utama yang memotivasi karyawannya dalam bekerja, antara lain karyawan bekerja dengan tujuan untuk memperoleh kompensasi.

Rose (2013) menyatakan kompensasi dapat mendorong motivasi dan semangat karyawan. Kompensasi yang diberikan harus selalu memadai dan adil. Pemberian kompensasi bertujuan untuk memotivasi pekerja agar lebih giat dan disiplin saat bekerja, dapat menciptakan kesadaran bersama antar pekerja, mampu mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan perusahaan, mampu menggerakkan dan mengarahkan pekerja kepada perilaku untuk mencapai hasil kerja yang baik dan meningkatkan kinerjanya (Damayanti *et al.*, 2013) dan (Samudra *et al.*, 2014). Hal ini senada dengan penelitian (Purwandira & Adnyani, 2014) serta (Damayanti *et al.*, 2013) yang mengungkapkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pekerja. Rizal *et al.* (2014) yang menyatakan kompensasi berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diwujudkan dengan kuantitas, kualitas, dan waktu.

Penelitian yang dilakukan Gerardine & Belinda (2018), Candradewi & Dewi (2019), dan Ulfah *et al.* (2020) ditemukan bahwa ternyata motivasi berperan sebagai pemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda justru disampaikan oleh Priyanto (2016) menemukan bahwa motivasi tidak dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis variabel kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Dalam mencapai visi dan misi perusahaan PT. BPR Gianyar Partasedana selalu menekankan kepada sumber daya manusianya untuk mencapai kinerja yang baik. PT. BPR Gianyar Partasedana mengupayakan agar karyawan yang bekerja dalam perusahaan ini memiliki motivasi yang kuat dan memiliki kinerja yang baik. Namun dalam kenyataannya karyawan belum memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan.

**Tabel 1.**  
**Data rata-rata nilai Kinerja Karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana**  
**Bulan Januari-Juni 2020**

Jabatan	Jumlah	Rata-rata	Grade
	Karyawan	Nilai	
SPI	1	112,1	A
Kepatuhan, M. Risiko dan APU_PPT	1	104,7	A
SDM	1	127,1	A
KA Kredit	1	47,1	D
KA OPR & Umum	1	100,1	B
KA Dana	1	-60	D
Pembina Dana	1	51,9	D
Customer Service	3	155,0	A
Digital Marketing	1	110,1	A
PDL	8	17,4	D
ADM Dana	2	80,1	C
Pembinaan	2	75,6	D
ADM Kredit	1	81,9	C
Kredit Legal	1	70,4	D
AO	6	53,9	D
IT	1	100	B
Accounting	2	100	B
Teller	4	99,9	B
Cleaning Service	2	96,3	B
Driver	1	100	B
Satpam	3	99,9	B
Jumlah	44		

Sumber: PT. BPR Partasedana, 2020

Tabel 1, menunjukkan bahwa rata-rata akumulasi nilai dari bulan Januari-Juni 2020 yang didapatkan oleh karyawan masih rendah atau belum optimal. Setiap *grade* merupakan akumulasi nilai yang diperoleh karyawan dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. *Grade A* diartikan sangat bagus dengan akumulasi nilai >101, *grade B* diartikan bagus dengan akumulasi nilai 91-100, *grade C* diartikan cukup atau rata-rata dengan akumulasi nilai 81-90 dan *grade D* diartikan kurang optimal dengan akumulasi nilai <80. Grade terendah berdasarkan Tabel 1, adalah bidang KA Dana yaitu dengan nilai rata-rata kinerjanya -60 atau grade D. Pencapaian kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana berdasarkan Tabel 1, dapat dikatakan belum optimal.

Hasil prariset dengan mewawancarai karyawan pada bagian kredit dan PDL, gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja, sehingga motivasi kerja karyawan berkurang. Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan kompensasi, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Sehubungan dengan latar belakang yang telah dijabarkan, maka akan dilakukan penelitian peran motivasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja

karyawan.

Penelitian ini didasari oleh teori pertukaran sosial/ *social exchange theory*. Kalay (2016) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial dapat menjelaskan dampak dari keadilan procedural terhadap kinerja karyawan, yang dalam hal ini organisasi sebagai arena terjadinya interaksi sosial dan timbal balik jangka panjang antara karyawan dan organisasi. *Social exchange theory* menyatakan jika karyawan memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar *et al.*, 2017). Teori ini menekankan adanya memberi (*give*) dan menerima (*take*) diantara pemimpin dan anggota dari organisasi yang dipimpinnya, karena itu teori ini juga sering dikatakan sebagai teori saling memberi dan menerima Pamudji (2009). Sejauh mana karyawan percaya bahwa perusahaan telah menghargai perilaku dan kerja keras mereka, akan memiliki dampak yang kuat pada kontribusi karyawan (Chianga & Birtch, 2011).

Menurut Hamdan & Setiawan (2014), kinerja pekerja ditentukan oleh 3 (tiga) hal yaitu adanya kemampuan, keinginan dan lingkungan, di mana untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi serta mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaannya. Syahreza *et al.*, (2017) menyatakan bahwa kebijakan organisasi dalam hal pemberian kompensasi yang memadai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik maka suatu perusahaan seharusnya meningkatkan motivasi dari karyawan bersangkutan. Ariesta (2016) menyatakan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh pekerja c. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya Mangkunegara (2015:67). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi karena berkontribusi untuk tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja seorang pekerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan pekerja, pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental individu, sikap, serta disiplin waktu dan absensinya, serta dapat melalui kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam bekerja Sutrisno (2009:152) dalam (Maharani *et al.*, 2013).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pekerja antara lain adanya motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai. Syahreza *et al.* (2017) menyatakan bahwa kebijakan organisasi dalam hal pemberian kompensasi yang memadai berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Ismi Nabila (2013) dalam (Wibawa & Indrawati, 2015) menyatakan cara untuk mengikat karyawan agar enggan berpindah kerja adalah dengan memberikan kompensasi seperti bonus dan penghargaan serta menciptakan suasana kerja yang baik. Beberapa dari permasalahan ini mengakibatkan pekerja menurunkan kinerjanya yang menyebabkan terjadinya peningkatan terhadap tingkat absensi pekerja baik itu alpha, datang terlambat, maupun pulang lebih awal (Andico & Hadi, 2013). Tulenan (2015) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil studi empiris tersebut, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi baik yang berupa finansial maupun non finansial Suparyadi (2015:269). Negash *et al.* (2014) menyatakan bahwa pembayaran, promosi, pengakuan, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berpengaruh signifikan positif hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja.

Rizal *et al.* (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif pada motivasi yang berarti bahwa ada hubungan searah antara kompensasi dan motivasi, kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan manfaat akan meningkatkan motivasi di Manajemen Pendapatan Daerah di Kendari. Parisuda & Mujiati (2019) menyatakan bahwa semakin sesuai kompensasi yang diberikan maka semakin termotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian Gelard & Rezaei (2016) pada industri perpajakan di Iran menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan menunjukkan hasil yang positif. Candradewi & Dewi (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan hasil studi empiris tersebut, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Penelitian yang dilakukan Dewi & Utama (2016) menjelaskan ketika motivasi kerja karyawan tinggi dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan tidak memiliki semangat serta daya dorong dalam melakukan segala tugas yang diberikan jika tidak diberikan motivasi. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Elqadri *et al.*, 2015). Motivasi kerja yang tinggi akan mampu membuat kinerja karyawan menjadi meningkat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amalia & Fakhri (2016) bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Theodoran (2015) mendapatkan hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sutedjo (2013) dan Goda (2018) dalam penelitiannya mengemukakan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mohamud *et al.* (2017) menyatakan peningkatan motivasi kerja karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Ayundasari *et al.* (2017) mendapatkan hasil motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memotivasi karyawan, karyawan diharapkan untuk bekerja lebih baik. Berdasarkan hal tersebut hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

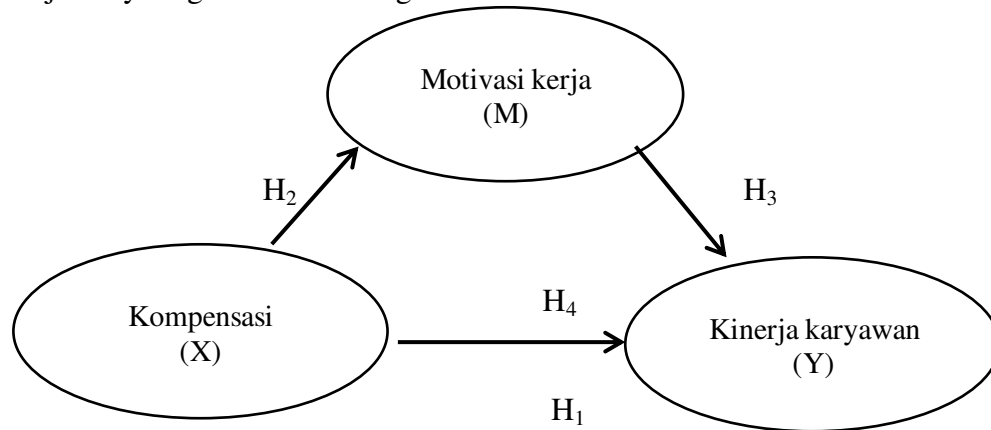
H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gerardine & Belinda (2018) menyatakan peran motivasi kerja karyawan sebagai mediasi memberikan pengaruh yang rendah terhadap hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan di *Java Paragon Hotel & Residence*. Puri *et al.*

(2016)) menemukan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan PD. BPR Bank Solo melalui motivasi. Candradewi & Dewi (2019) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi. Ulfah *et al.* (2020) motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Sleman. Priyanto (2016) menemukan bahwa motivasi tidak dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis variabel kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

H<sub>4</sub>: Motivasi berperan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kerangka penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggambarkan peran motivasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dalam penelitian ini menjadi variabel eksogen, kinerja karyawan menjadi variabel endogen, dan motivasi kerja menjadi variabel mediasi (*intervening*). Secara lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber:

- H1: Syahreza *et al.* (2017), Ismi Nabila (2013) dalam (Wibawa & Indrawati, 2015), Andico & Hadi (2013), Candradewi & Dewi (2019), Tulenan (2015).  
 H2: Negash *et al.* (2014), Rizal *et al.* (2014), Parisuda & Mujiati (2019), Gelard & Rezaei (2016), Candradewi & Dewi (2019).  
 H3: Dewi & Wibawa, (2016), Dewi & Utama, (2016), Elqadri *et al.* (2015), Amalia & Fakhri (2016), Theodoran (2015), Goda (2018), Mohamud *et al.* (2017), (Ayundasari *et al.* 2017).  
 H4: Gerardine & Belinda (2018), Puri *et al.* (2016), Candradewi & Dewi (2019), Ulfah *et al.* (2020), Priyanto (2016).

## METODE PENELITIAN

Kinerja karyawan yang baik dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan, motivasi, lingkungan kerja dan tipe kepemimpinan. Dalam kegiatan operasionalnya perusahaan memerlukan tenaga kerja untuk menjalankan segala fungsi-fungsi manajemen dan mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sehingga perusahaan perlu kiranya memperhatikan masalah tenaga kerja

yang timbul dengan beberapa pertimbangan seperti pemberian kompensasi yang sesuai dengan tingkat pekerjaan serta kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan akan mencapai titik kepuasan tertentu atau memiliki semangat dan berkeinginan untuk bekerja keras, sehingga secara otomatis hasil kerja mereka akan semakin baik dan berkualitas yang kemudian berdampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Partasedana.

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan pada hipotesisnya, maka variabel-variabel yang di analisis dalam penelitian ini adalah: Kompensasi (X) sebagai variabel eksogen, Motivasi kerja (M) sebagai variabel mediasi dan Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel endogen. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk deskriptif, dimana dalam penelitian ini dilakukan pengamatan pada beberapa variabel untuk menggambarkan sesuatu dari variabel yang diteliti, secara khusus dalam penelitian ini dilakukan pengamatan pada variabel kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa angka dengan analisis menggunakan statistik. Proses analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang disertai dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Preacher & Hayes, 2004). Penelitian yang akan dilakukan di PT. BPR Gianyar Partasedana ini, penulis akan melakukan suatu penelitian dengan cara mengunjungi langsung kantor PT. BPR Gianyar Partasedana yang terletak di Jalan Raya Buruan No. 88, Desa Blahbatuh, Kecamatan Blahbatuh, Kabupaten. Gianyar 80582, Prov. Bali untuk mengumpulkan data-data pendukung dalam melakukan penelitian tersebut.

Kinerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh pekerja berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai oleh karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Adapun indikator kinerja sebagai berikut (Bernardin, 2003): (1) Prestasi kerja, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas. (2) Tanggung jawab, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (3) Kejujuran, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang menyatakan bahwa dirinya tidak pernah menyalahgunakan wewenang. (4) Kerjasama, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang menyatakan dirinya mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya. (5) Inisiatif, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang menyatakan bahwa dirinya memiliki inisiatif yang tinggi. (6) Ketepatan waktu, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya. (7) Tingkat kesalahan kerja, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang menyatakan bahwa



dirinya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa ada kesalahan. (8) Kecepatan kerja, diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang menyatakan dirinya mampu bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerjanya.

Kompensasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai bentuk balas jasa yang berhak diterima pekerja, baik dalam bentuk uang maupun barang/fasilitas, atas dasar kontribusinya terhadap perusahaan. Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal. Menurut Hasibuan (2012:86), adapun indikator-indikator kompensasi yaitu kompensasi finansial dan non finansial sebagai berikut. Kompensasi finansial sebagai berikut, (1) Gaji, diukur dengan adanya imbalan berupa uang yang diberikan pihak perusahaan kepada karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana dianggap mampu memicu timbulnya kinerja yang baik. Indikator ini juga diukur dengan ketepatan waktu dalam pemberian imbalan berupa gaji kepada karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. (2) Tunjangan, diukur dengan keperdulian pihak perusahaan dalam memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada seluruh karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana baik yang beragama Hindu maupun non-Hindu secara adil setiap tahunnya disesuaikan juga dengan masa kerja karyawannya. Kompensasi nonfinansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana dalam bentuk selain uang. Adapun indikator kompensasi nonfinansial sebagai berikut, (1) Fasilitas kantor PT. BPR Gianyar Partasedana dapat dilihat dari adanya mesin-mesin yang dapat membantu kemudahan bekerja karyawan dan hanya boleh dioperasikan oleh yang telah mendapat wewenang & bertanggung jawab terhadap fasilitas terkait. (2) Waktu istirahat atau cuti, diukur dengan adanya jam istirahat kepada karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana pada jam waktu tertentu yang telah ditegaskan dalam standar operasional prosedur serta adanya waktu cuti yang diberikan perusahaan seperti cuti hari raya, cuti melahirkan dan lain sebagainya.

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti kebutuhan, keinginan karyawan. Motivasi berorientasi pada perilaku dalam individu. Perilaku tersebut menghasut individu untuk meningkatkan kinerja dan bahkan melampaui persyaratan untuk membantu mereka dalam mencapai tujuan. Menurut (Wibowo, 2011:162), dimensi dan indikator motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut, (1) Target kerja diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target masing masing divisi. (2) Kualitas kerja diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik. (3) Tanggung jawab diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas. (4) Komunikasi diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk menjalin komunikasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. (5) Pemimpin diukur dengan persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk memecahkan masalah dengan bantuan pemimpin. (6) Keteladanan diukur dengan

persepsi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana mengenai kemampuannya untuk mematuhi atau mengikuti panutannya di kantor.

Sugiyono (2017:80) menjelaskan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang berbentuk obyek maupun subyek yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari lalu kemudian mendapatkan hasil berupa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana sebanyak 44 orang. Sugiyono (2017:219) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang mempunyai sifat-sifat yang sama dari obyek yang merupakan sumber data. Besarnya jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus atau teknik *sampling jenuh*. Sugiyono (2013:122) menyatakan bahwa teknik *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini dikarenakan populasi yang digunakan pada penelitian ini relatif kecil.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan teknik wawancara dan kuesioner. Pengumpulan data dengan wawancara adalah pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak terkait, tentang masalah yang dibahas dalam penelitian yaitu dengan pimpinan perusahaan atau dengan karyawan yang ditunjuk oleh perusahaan. Pengumpulan data dengan metode kuisisioner adalah pengumpulan data dengan cara penyebaran pertanyaan berupa angket yang berisikan pertanyaan yang telah dipersiapkan kemudian dibagikan kepada karyawan untuk diisi sesuai dengan permasalahan penelitian. Data ini dipergunakan untuk memperoleh data-data primer yang relevan dengan objek penelitian. Dalam hal ini digunakan skala likert yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Setiap jawaban diberikan bobot dengan skala.

Pengujian instrument penelitian dengan menggunakan pengujian validitas untuk menguji kevalidan suatu kuesiner dan reliabilitas konsistensi variabel penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis statistik deskriptif, analisis jalur (*path analysis*), uji asumsi klasik dan uji sobel, dengan menggunakan *software* program SPSS for windows.

Mereskikan setiap persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dan dependen secara parsial. Dilihat dari kerangka pemikiran, maka dapat dibuat persamaan berikut.

Persamaan Sub Struktural 1

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan Sub Struktural 2

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

X: Kompensasi

M: Motivasi Kerja

Y: Kinerja Karyawan

$\beta_1$ : Koefisien jalur X terhadap M

$\beta_2$ : Koefisien jalur X terhadap Y

$\beta_3$ : Koefisien jalur M terhadap Y

$e_1$ : *error of term* atau variabel pengganggu pada variabel motivasi kerja

$e_2$ : *error of term* atau variabel pengganggu pada variabel kinerja karyawan

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel digunakan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi kerja (M). Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi kerja (M) dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X terhadap M (a) dengan koefisien jalur M terhadap Y (b) atau  $ab$ . Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya standar *error* tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$ .

Untuk pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis, maka model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.  $H_0$ : motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.  $H_1$ : motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pada taraf nyata  $\alpha$  0,05, kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut.  $z_{hitung} \leq 1,96$  maka  $H_0$  diterima yang berarti M bukan variabel mediasi.  $z_{hitung} > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti M merupakan variabel mediasi.

Standar *error* tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus berikut ini.  $S_{ab} = \sqrt{a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + S_a^2 S_b^2}$  ..... (3)

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka nilai  $z$  dari koefisien  $ab$  dihitung dengan rumus sebagai berikut.  $z = \frac{ab}{S_{ab}}$  ..... (4)

Keterangan:

$S_{ab}$ : besarnya standar error tidak langsung

$S_a$ : standar error koefisien a

$S_b$ : standar error koefisien b

a: koefisien jalur X terhadap M

b: koefisien jalur M terhadap Y

$ab$ : hasil kali koefisien jalur X terhadap koefisien jalur M (a) dengan jalur M terhadap Y (b)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. BPR Gianyar Partasedana didirikan pada tanggal 28 Desember 1992, dengan Akte Notaris I Putu Chandra, SH Nomor 340. Adanya beberapa kendala operasional yang dialami oleh BPR sehingga BPR terus mengalami kerugian, maka dari itu seluruh pemegang saham sepakat menjual sahamnya kepada investor baru pada tanggal 18 Desember 1996 dengan Akte Notaris I Made Puryatmo, SH No. 25, BPR diambil alih oleh pemegang saham dan dikelola oleh pengurus yang baru. Pada tanggal 27 Agustus 1997 kembali terjadi perubahan kepengurusan dengan Akte Notaris Sukarmini, SH No. 112, dimana Direktur Utama I Wayan Tarya mengundurkan diri dari jabatannya. Oleh karena terjadi kekosongan jabatan Direktur Utama, maka atas kesepakatan bersama

dari pengurus dan pemegang saham maka diangkat Direktur Utama yang baru yaitu Ir. Wayan Nasib sampai sekarang.

Karakteristik Responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Responden penelitian diambil dari karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana tahun 2021 sebanyak 44 karyawan. Berikut data identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Secara rinci karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (Orang)	Presentase Responden (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	17	38,6
		Perempuan	27	61,4
	Jumlah		44	100
2	Usia	17-22 Tahun	-	-
		23-28 Tahun	8	18,2
		29-33 Tahun	11	25
		34-39 Tahun	11	25
		≥ 40 Tahun	14	31,8
	Jumlah		44	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	26	59,1
		Diploma	3	6,8
		S1	14	31,8
		S2	1	2,3
	Jumlah		44	100
4	Masa Kerja	< 1 Tahun	1	2,3
		1-3 Tahun	8	18,2
		4-6 Tahun	7	15,9
		7-9 Tahun	3	6,8
		>9 Tahun	25	56,8
	Jumlah		44	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk memeriksa apakah kuesioner sebagai instrumen penelitian sudah tepat untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dikatakan valid apabila *pearson correlation* ( $r$ )  $\geq 0,30$  dengan alpha sebesar 0,05. Apabila pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, maka kuesioner dapat dikatakan valid.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan, kompensasi dan motivasi kerja memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 3.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Koefisien Batas	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>.1</sub>	0,805	0,30	Valid
	Y <sub>.2</sub>	0,552	0,30	Valid
	Y <sub>.3</sub>	0,351	0,30	Valid
	Y <sub>.4</sub>	0,874	0,30	Valid
	Y <sub>.5</sub>	0,932	0,30	Valid
	Y <sub>.6</sub>	0,834	0,30	Valid
	Y <sub>.7</sub>	0,741	0,30	Valid
	Y <sub>.8</sub>	0,824	0,30	Valid
Kompensasi (X)	X <sub>.1</sub>	0,818	0,30	Valid
	X <sub>.2</sub>	0,832	0,30	Valid
	X <sub>.3</sub>	0,802	0,30	Valid
	X <sub>.4</sub>	0,769	0,30	Valid
	X <sub>.5</sub>	0,839	0,30	Valid
	X <sub>.6</sub>	0,802	0,30	Valid
Motivasi Kerja (M)	M <sub>.1</sub>	0,838	0,30	Valid
	M <sub>.2</sub>	0,910	0,30	Valid
	M <sub>.3</sub>	0,872	0,30	Valid
	M <sub>.4</sub>	0,896	0,30	Valid
	M <sub>.5</sub>	0,880	0,30	Valid
	M <sub>.6</sub>	0,846	0,30	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji Reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga apabila alat ukur tersebut digunakan kembali maka hasil yang diperoleh sama. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila koefisien *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$ . Hasil penelitian uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja Karyawan (Y)	0,923	Reliabel
2	Kompensasi (X)	0,886	Reliabel
3	Motivasi Kerja (M)	0,935	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4, menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Pengumpulan data melalui kuesioner terdiri atas pernyataan responden berdasarkan masing-masing variabel, yaitu: kinerja karyawan, kompensasi dan motivasi kerja. Penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukan penentuan distribusi frekuensi berdasarkan nilai intervalnya. Skor pada penelitian ini memiliki nilai tertinggi maksimal 5 dan terendah minimal 1, sehingga dapat disusun kriteria pengukuran pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Kriteria Pengukuran Deskripsi Variabel Penelitian**

No	Skala Pengukuran	Kriteria Penilaian
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji normalitas residual dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi dengan normal apabila koefisien *Asymp Sig(2-tailed)* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas Struktur 1**

<i>Unstandardized Residual</i>	
<i>Asymp Sig(2-tailed)</i>	0,320

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) sebesar 0,956, hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal, karena nilai *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas Struktur 2**

<i>Unstandardized Residual</i>	
<i>Asymp Sig(2-tailed)</i>	0,991

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) sebesar 0,437, hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal, karena nilai *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Persamaan Struktur	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2$	Kompensasi (X)	0,371	2,697
	Motivasi Kerja (M)	0,371	2,697

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolinieritas.

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel

kompensasi dan motivasi kerja menunjukkan nilai *tolerance* setiap variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang mempunyai varian yang homogen. Jika suatu model regresi mengandung gejala heteroskedastisitas maka akan memberikan hasil yang menyimpang.

**Tabel 9.**  
**Pelaporan Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1**

Variabel	Beta	Sig.
1 Kompensasi	-,248	0,015

Sumber: Data primer diolah, 2021

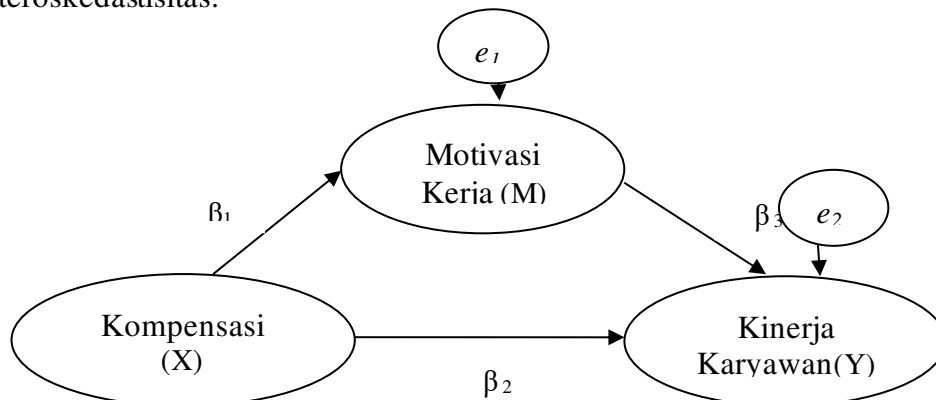
Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel kompensasi sebesar 0,105. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Sehingga, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Pelaporan Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 2**

Variabel	Beta	Sig.
Kompensasi	0,024	0,924
Motivasi Kerja	-0,119	0,643

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 10, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel kompensasi 0,924 dan nilai signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,643. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Sehingga, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.



**Gambar 2. Model Analisis Jalur Penelitian**

Sumber: Data primer diolah, 2021

Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 11. Pada Tabel 11, nilai koefisien

regresi variabel kompensasi bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,629 memiliki arti bahwa sebesar 62,9 persen variasi motivasi kerja dipengaruhi oleh kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 37,1 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 11.**  
**Pelaporan Analisis Regresi Struktur 1**

M	= $\beta_1 X$
M	= 0,793X
SE	= 0,101
t	= 8,442
Sig	= 0,000
F	= 71,265
Sig uji F	= 0,000
R Square	= 0,629

Sumber: Data primer diolah, 2021

Nilai koefisien regresi variabel kompensasi bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,777 memiliki arti bahwa sebesar 77,7 persen variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 23,3 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 12.**  
**Pelaporan Hasil Analisis Jalur 2**

Y	= $\beta_2 X + \beta_3 M$
Y	= 0,347X + 0,581M
SE	= 0,169      0,158
t	= 2,864      4,795
Sig	= 0,007      0,000
F	= 71,437
Sig uji F	= 0,000
R Square	= 0,777

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar *error* sebagai berikut.

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$



$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,629 \times 0,629} = 0,777$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,777 \times 0,777} = 0,630$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh *error* ( $Pe_i$ ), didapatkan hasil pengaruh *error* ( $Pe_1$ ) sebesar 0,777 dan pengaruh *error* ( $Pe_2$ ) sebesar 0,630. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,777)^2 (0,630)^2 \\ &= 1 - (0,604) (0,397) \\ &= 1 - 0,240 \\ &= 0,760 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,760 mempunyai arti bahwa sebesar 76 persen variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variasi kompensasi dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 24 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar variabel yakni apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Tabel 12, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,007 dengan nilai koefisien beta 0,347 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,007 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada Tabel 11, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,793 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Tabel 12, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,581 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 13.**

**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total  
Kompensasi (X), Motivasi Kerja (M) dan Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui (Y1)( $\beta_1 \times \beta_3$ )	Pengaruh Total
X $\rightarrow$ M	0,793	-	0,793
X $\rightarrow$ Y	0,347	0,461	0,808
M $\rightarrow$ Y	0,581	-	0,581

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 13, menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap variabel motivasi kerja sebesar 0,793. Pengaruh langsung variabel

kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,347. Pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,581. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan lebih besar dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja daripada variabel kompensasi. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebesar 0,461. Jadi pengaruh total variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebesar 0,808, jadi, dapat disimpulkan bahwa lebih besar total pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja, daripada pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan tanpa melalui variabel motivasi kerja.

Uji Sobel digunakan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi kerja (M). Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi kerja (M) dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X terhadap M (a) dengan koefisien jalur M terhadap Y (b) atau  $ab$ . Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya standar *error* tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$ .

Untuk mengetahui pengambilan keputusan uji hipotesis, maka dilakukan dengan cara membandingkan *p-value* dan  $\alpha$  (0,05) atau membandingkan  $z$  hitung dengan  $z$  tabel, yang menggunakan taraf nyata 5 persen dengan daerah kritis 1,96 dengan ketentuan sebagai berikut  $z \text{ hitung} \leq z \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, berarti  $z$  bukan variabel mediasi.  $z \text{ hitung} \geq z \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, berarti  $z$  merupakan variabel mediasi.

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka nilai  $z$  dari koefisien  $ab$  dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$S_{ab} = \sqrt{a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + S_a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,853)^2 (0,158)^2 + (0,555)^2 (0,101)^2 + (0,101)^2 (0,158)^2}$$

$$S_{ab} = 0,147$$

Keterangan:

0,101 = standar *error* koefisien a

0,158 = standar *error* koefisien b

0,147 = besarnya standar *error* tidak langsung

0,853 = koefisien jalur X terhadap M

0,555 = koefisien jalur M terhadap Y

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka menghitung nilai  $z$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut.

$$z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$z = \frac{(0,853)(0,555)}{0,147}$$

$$z = 3,224$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka didapatkan nilai  $z$  hitung sebesar 3,224 > 1,96 yang berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,89 dengan kriteria tinggi. Nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan “Saya mendapatkan gaji setiap bulan secara tepat waktu” dengan nilai rata-rata sebesar 4,07 dengan kriteria tinggi, sedangkan hasil pengujian hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,007 (lebih kecil dari 0,05) dengan nilai koefisien beta 0,347 bernilai positif. Sehingga, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka  $H_1$  diterima, yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan berpengaruh kepada semakin tingginya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahreza *et al.* (2017), Ismi Nabila (2013) dalam Wibawa & Indrawati (2015), Andico & Hadi (2013). Candradewi & Dewi (2019), dan Tulenan (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,89 dengan kriteria tinggi. Nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan “Saya mendapatkan gaji setiap bulan secara tepat waktu” dengan nilai rata-rata sebesar 4,07 dengan kriteria tinggi, sedangkan hasil analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dengan nilai koefisien beta 0,793 bernilai positif. Sehingga, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di PT. BPR Gianyar Partasedana. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka  $H_1$  diterima, yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja.

Hasil analisis yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan, maka akan berpengaruh kepada semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Negash *et al.* (2014), Rizal *et al.* (2014), Parisuda & Mujiati (2019), dan Candradewi & Dewi (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,85 dengan kriteria tinggi. Nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan “Saya dalam melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab” dengan nilai rata-rata sebesar 3,95 dengan kriteria tinggi, sedangkan hasil pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dengan nilai koefisien beta 0,581 bernilai positif. Sehingga, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Gianyar Partasedana. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka  $H_1$  diterima, yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja

karyawan, maka akan berpengaruh kepada semakin meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dewi & Utama (2016), Dewi & Wibawa (2016), Elqadri *et al.* (2015), Theodoran (2015), Sutedjo (2013), Goda (2018), Mohamud *et al.* (2017), dan Ayundasari *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai  $Z_{hitung} (3,224) > Z_{tabel} (1,96)$ . Sehingga, dapat diketahui bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki arti bahwa kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu, sebaliknya jika kompensasi yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan yang disebabkan karena menurunnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puri *et al.* (2016), Candradewi & Dewi (2019), dan Ulfah *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gerardine & Belinda (2018), dan Priyanto (2016), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian ini mendukung beberapa teori yang telah ada sebelumnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Pengaruh tidak langsung ini dapat terjadi melalui peran mediasi dari motivasi kerja, dimana kinerja karyawan akan meningkat apabila motivasi kerja karyawan tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk referensi yang berkaitan dengan kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variabel kompensasi dan motivasi kerja merupakan variabel-variabel yang sangat penting hubungannya dengan kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. Untuk itu perlu diperhatikan indikator-indikator dari kompensasi dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Hal tersebut berupa terbatasnya sampel yang digunakan yakni sebanyak 44 orang. Keterbatasan tersebut dapat diatasi dengan cara menambah sampel yang digunakan. Keterbatasan lain dalam penelitian ini yaitu pada variabel yang digunakan yakni satu variabel eksogen, satu variabel mediasi dan satu variabel endogen. Kedepannya dapat diatasi dengan merekonstruksi ulang model penelitian dengan cara mengkombinasikan penelitian ini dengan variabel lain baik dalam bentuk mediasi atau moderasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan, maka akan berpengaruh kepada semakin tingginya kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan, maka akan berpengaruh kepada semakin meningkatnya motivasi karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan berpengaruh kepada semakin meningkatnya kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu, sebaliknya jika kompensasi yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan yang disebabkan karena menurunnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut diharapkan manajemen PT. BPR Gianyar Partasedana memperhatikan tingkat kesalahan kerja seluruh karyawannya, seperti memberikan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya, sehingga jika tingkat kesalahan kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana akan meningkat. Diharapkan PT. BPR Gianyar Partasedana mampu meningkatkan jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan, khususnya pemberian bonus yang lebih menarik yang disesuaikan dengan prestasi karyawan, sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan PT. BPR Gianyar Partasedana mampu meningkatkan motivasi kerja pada karyawan dengan cara memperhatikan kesejahteraan seluruh karyawannya seperti memberi kompensasi yang sesuai, memberikan hak untuk mengambil libur dan lainnya, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat maka berindikasi dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Bagi peneliti selanjutnya bisa memperbanyak jumlah sampel yang digunakan, dikarenakan keterbatasan sampel dalam penelitian ini.

## REFERENSI

- Amalia, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech & Bisnis*, 10(2), 119–127. <https://jurnal.stmik-mi.ac.id/index.php/jcb/article/view/152>
- Andico, C., & Hadi, S. P. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Peti Kemas Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(4), 146–154. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/3631>

- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving employee performance through work motivation and self-efficacy mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587–599. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.05>
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach Third Edition*. United States: McGraw Hill Irwin.
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal Of Management, IT And Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>
- Chianga, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.007>
- Damayanti, A. P., Susilaningsih, & Sumaryati, S. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe-Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(1), 13529. <https://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/2832>
- Dewi, C. I. A. S., & Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud. *E-Jurnal Manajemen*, 5(12).
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen*, 5(9).
- Elqadri, Z. M., Wardoyo, D. T. W., & Priyono. (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Review of European Studies*, 7(12), 59–66. <https://doi.org/10.5539/res.v7n12p59>
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The Relationship Between Job Motivation, Compensation Satisfaction in Employees of Tax Administration – A Case Study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Gerardine, E., & Belinda, G. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di Java Paragon Hotel & Residence. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 6(2), 528–539. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/7532>
- Goda, V. E. M. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Tetap dari semua Departemen PT. Ades Agro Investama (AAI). In *Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*.
- Hamdan, E., & Setiawan, R. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada. *Agaro*, 2(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke Tigabelas*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Jauhar, J., Ting, C., & Rahim, N. F. A. (2017). The Impact of Reward and Transformational Leadership on Intention to Quit of Generation Y Employees in Oil and Gas Industry: Moderating Role of Job Satisfaction. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426–441. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Reward-and-Transformational-on-the-to-Jauhar-Ting/74098a4ee891269587e3594093e958e24ddb9e55#citing-papers>
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kurniawan, M. A. D., Hamid, D., & Utami, H. N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Prudential Life Assurance. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 1–8. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/653>
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT bank Syariah Mandiri Malang east Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohamud, S. A., Ibrahim, A. A., & Hussein, J. M. (2017). The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 9(11), 17009–17016. <https://www.journalijdr.com/effect-motivation-employee-performance-case-study-hormuud-company-mogadishu-somalia>
- 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*, 3(2), 17–27. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-effect-of-compensation-on-employees-motivation%3A-Negash-Zewude/cdb22c721b9ec6cbdce5f9094ee6ee986f8c7bb3>
- Omollo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Study*, 5(2), 87–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>
- Pamudji, S. (2009). *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia Cetakan kelima*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Parisuda, I. M. M., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(6), 3959–3989. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p24>
- Pramudyo, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen

- Negeri Dikaryawankan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 1(1), 1–9.  
<https://journal.ums.ac.id/index.php/bti/article/view/2407>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 105–114.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jibe.v7i2.3415>
- Purwandira, G. N. D., & Adnyani, I. G. A. D. (2014). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan Bali Safari dan Marine Park, Gianyar Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 3(2), 414–427.
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4045–4072.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p02>
- Rafique, S., Qureshi, M. M., Pirzada, S. S., Badar, M., & Shahzadi, I. (2015). Role of Compensation Management in Balancing the Employees Relationship. *Journal of Resources Development and Management*, 8.  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/22805>
- Rizal, M., Idrus, Syafiie, M., Djumahir, & Minta, R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (studies at local revenue management in Kendari city). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64–79.
- Rose, R. (2013). The Relationship of Pay to Job Attraction, Job Loyalty, and Performance for High Quality STEM Teachers. *Revista Lusófona de Educação*, 25, 95–117.
- Samudra, A. P., Rahardjo, K., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 1–9.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/320>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Sugiyono. 2013. In *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: R&D.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta : Andi.
- Syahreza, Sarah, D., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). Compensation, Employee Performance, and Mediating Role of Retention : A Study of Differential Semantic Scales. *European Research Studies Journal*,



- 20(4A), 151–159. <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxy2017i3ap151-159.html>
- Tulenan, S. (2015). The Effect Of Work Environment And Compensation Toward Employee Performance At The Office Of State Assets And Auction Service Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 672–682. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v3i3.9561>
- Ulfah, R. A., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2020). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 10(2), 209–238. <http://journal2.uad.ac.id/index.php/fokus/article/view/2419>
- Wibawa, I. G. A. K. A., & Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 4(1), 246–254. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/10286>
- Wibowo. (2011). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.