



**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
(STUDI KASUS DIPT BPR MITRA BALI ARTHA MANDIRI)**

I Gusti Lanang Putu Aryana, Anik Yuesti, Hamzah Ela
Email: anikyuesti@unmas.ac.id

Program Pasca Sarjana Magister Management Universitas Mahasaraswati Denpasar

ABSTRAK

Pertumbuhan ekonomi menuntut keberadaan bank untuk melayani kebutuhan masyarakat, sehingga banyak lembaga keuangan mikro (MFI) yang muncul di Indonesia, salah satunya adalah BPR. Keberadaan BPR untuk kontribusi substansial ini dalam pengembangan bisnis di Indonesia, khususnya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di pedesaan karena perannya sebagai penyedia layanan perbankan bagi masyarakat kelas menengah. Menyadari pentingnya kompensasi dalam membangun kepuasan kerja, yang pada gilirannya diharapkan berdampak pada kinerja, beberapa penelitian yang menghasilkan kesimpulan mengarah ke sana. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel Kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi, PT BPR MitraBali ArtaMandiri. Penelitian ini menguji pengaruh kausal karena variabel independen (kompensasi), variabel dependen (Kinerja Karyawan), dan variabel mediasi (kepuasan kerja). Objek penelitian di PT BPR Mitra Bali ArtaMandiri, menggunakan 40 sampel (responden), sedangkan data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi statistik PLS (Partial Least Square). Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi dan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, lebih besar dari pengaruh langsung. Artinya sebagai Kepuasan Karyawan sebagai peran Pemediasi atas Kompensasi Kinerja Karyawan.

Kata kunci: Kompensasi, Kepuasan, dan Kinerja Karyawan.

I. PENDAHULUAN

Keberadaan bank sangat penting dalam menopang dan membantu meningkatkan perekonomian di masyarakat (Setyorini, Yuesti, & Landra, 2018). Pertumbuhan perekonomian yang terus berkembang menuntut eksistensi perbankan untuk melayani kebutuhan masyarakat, sehingga banyak bermunculan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) di Indonesia, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Keberadaan BPR selama ini memiliki kontribusi yang cukup besar dalam pengembangan usaha di Indonesia, khususnya usaha Mikro, Kecil dan Menengah di pedesaan karena perannya sebagai penyedia jasa perbankan untuk golongan masyarakat menengah



kebawah. Sebagai salah satu jenis Bank di Indonesia, sesuai dengan Undang-undang No. 7 tahun 1992 sebagaimana diubah dengan UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, BPR merupakan lembaga perbankan yang dikenal melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Dalam UU tersebut secara tegas disebutkan bahwa BPR sebagai salah satu jenis bank yang kegiatan usahanya terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil masyarakat.

Setiap perusahaan dalam mengembangkan usahanya senantiasa harus memperhatikan sumber daya manusianya. Sebab sumber daya manusia dalam perusahaan adalah hal yang sangat penting (Sukanta, Yuesti, & Kepramareni, 2018). Berbeda dengan faktor produksi yang lain seperti bahan baku, modal, atau peralatan. Manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang senantiasa berada melekat baik manusia sebagai anggota masyarakat ataupun anggota organisasi. Manusia merupakan faktor produksi yang menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuan. Suksesnya suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta didukung oleh beberapa faktor produksi lainnya. Kualitas tenaga kerja yang baik serta didukung oleh faktor-faktor produksi lainnya yang baik pula, maka akan mampu berkinerja dengan baik. Selain itu, menurut Kadarisman (2012:8), kinerja sangat dipengaruhi tingkat kompensasi. Kompensasi dapat meningkatkan dan menurunkan prestasi kerja (kinerja), kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan (Kadarisman, 2012:48). Mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, banyak dibahas diantaranya : Mondy (2008:7), Mathis dan Jackson (2011:419), Wirawan (2012:27), Siagian (2011:253), Kreitner dan Kinicki (2014:258), Wibowo (2013:347), Ardana *et al* (2012:154).

Menyadari pentingnya kompensasi dalam membangun kepuasan kerja yang pada akhirnya diharapkan berdampak pada kinerja, beberapa penelitian yang telah menghasilkan suatu kesimpulan ke arah tersebut. Penelitian yang memfokuskan diri pada kompensasi dan kinerja diantaranya, Kasenda (2013), Susanto, *et al.* (2013), Derendehe (2013), Gohari, *et al* (2013), Jailani, *et al* (2013), Aktar, *et al* (2012), Sajiyigbe, *et al* (2013), Muty dan Huwinarsih (2012). Penelitian yang memfokuskan pada hubungan kompensasi dan kepuasan kerja, diantaranya Nasution (2013), Sarvar dan Abugre (2013), Jehanzeb, *et al* (2012), Rafiq, *et al* (2012). Sedangkan penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja, diantaranya Maulidar, *et al* (2012), Harsono (2009), Soegihartono (2012), Sulistyawati dan Indrayani (2012), Yuliejantiningasih (2012), Funmiola, *et al* (2013), Ahmad, *et al* (2010), Dizgah, *et al* (2012).

Untuk mencapai kondisi tersebut perusahaan memiliki upaya yang dapat ditempuh yaitu dengan memberikan kompensasi yang sesuai. Kompensasi sangat penting bagi individu dan perusahaan. Penting bagi karyawan perseorangan karena merupakan ukuran nilai karyawan mereka diantara karyawan, keluarga, dan masyarakat. Hal ini penting bagi perusahaan karena merupakan cermin daripada organisasi untuk mempertahankan karyawan agar mempunyai loyalitas dan komitmen kerja yang tinggi bagi perusahaan. Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniari dan Waisnawini (2009) mendapatkan



hasil bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Jika imbalan yang diterima sama atau lebih besar dari yang diharapkan, menyebabkan kepuasan. Sebaliknya jika imbalan yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan maka menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai.

Handoko (1992: 195) berpendapat bahwa kinerja yang lebih baik menyebabkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan kinerja mereka. Dilain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat kinerja mereka maka ketidakpuasan akan terjadi. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan harus diimbangi dengan kompensasi yang sesuai. Karena tanpa adanya kesesuaian kinerja yang dicapai dengan kompensasi yang didapat maka tujuan perusahaan akan sulit terwujud. Kompensasi merupakan wujud timbal balik atas kinerja karyawan yang dapat memberikan kontribusi terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Terkait dengan peran BPR yang begitu vital maka, dalam rangka meningkatkan dan memberdayakan sektor ekonomi pedesaan dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat khususnya di pedesaan dan membantu perekonomian di desa, khususnya di Karangasem, maka kemudian timbul ide untuk mendirikan sebuah bank, yakni PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri dengan akte pendirian No. 118 tertanggal 2 September 1989 dihadapan Notaris Abdul Latief di Jakarta. Dan disahkan melalui SK. No. C2-10261.HT.01.01 Tahun 1989 tertanggal 8 Nopember 1989 dengan pemegang saham, PT KOPKAR (Koperasi Karyawan) Bank Yuda Bahakti. Dan Di Bali Berdiri PT BPR Mitra Bali Mandiri di Kecamatan Mengwi, PT BPR Mitra Bali Srisedana Mandiri di Kecamatan Ubud, PT BPR Mitra Bali Jayamukti Mandiri di Kabupaten Bangli, dan PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri di Kecamatan Karangasem. Awal berdirinya dipimpin oleh I Made Wardana. Selaku Direktur Utama dan Dra. Ni Wayan Rustini selaku Direktur. Penurunan kinerja karyawan diindikasikan oleh faktor kompensasi dan kurangnya kepuasan kerja karyawan yang menurun dalam melakukan pekerjaan. Dengan tidak didapatkannya kompensasi yang sesuai dengan kerja karyawan dapat mengakibatkan turunya kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu kompensasi bagi karyawan sangat penting, karena dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kerja karyawan maka kepuasan dan kinerja karyawan akan meningkat. Notoatmodjo (2003: 153) berpendapat bahwa besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi bila kompensasi diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Mangkuprawira (2004: 196) menjelaskan bahwa jika kompensasi dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada



sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja. Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan *research gap*, maka perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja di PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri?

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka disusun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri?Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri?Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri?Apakah kepuasan kerja karyawan mampu memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri?

II. KAJIAN PUSTAKA

1. Kompensasi

Setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja. Salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan atau kompensasi (Moehariono, 2012:205). Karyawan tentu mengharapkan adanya timbal balik penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Bentuk penghargaan langsung yaitu berupa upah, gaji, komisi dan bonus sedangkan yang tidak langsung yaitu asuransi, pensiun, cuti, pendidikan. Menurut Nitisemito (Mahlia, 2013:70), kompensasi adalah balas jasa yang diberikan secara tetap. Kompensasi menurut Hasibuan (2002:117), adalah merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Ardana, *et al.*, (2012:153), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Pendapat ini diperkuat oleh Mondy (2008:4), yang mengatakan bahwa kompensasi adalah total keseluruhan imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi juga dikatakan merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja (Wibowo, 2013:348). Menurut Wether dan Davis (Kadarisman, 2012:1), *Compensation is what employee receive in exchange of their work* (Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaannya). Hasibuan (Kadarisman, 2012:19), mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Secara lebih luas lagi Handoko (2001:155) mengatakan bahwa kompensasi itu adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Hal senada dikatakan pula oleh Rivai (2005:357), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan atau organisasi. Lebih spesifik dikatakan oleh Kadarisman (2012: 29) bahwa kompensasi adalah balas jasa (*reward*) organisasi terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka pada organisasi.



Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:258), terdapat 2(dua) jenis penghargaan yaitu penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*). Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*), adalah penghargaan yang berupa finansial, material dan sosial, sedangkan yang termasuk penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah penghargaan psikis.

2. Kepuasan Kerja Karyawan

Locke (Luthan, 2006:243), *Job satisfaction is pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience* (kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap sesuatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Kepuasan kerja karyawan adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthan, 2006:243). Porter (Luthan, 1995), juga mengatakan *job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now* (kepuasan kerja adalah perbedaan antara berapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima). Pendapat ini senada dengan pendapat Robbins (2003:78), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Muchlas (2008:45) juga mengatakan hal yang sama, dimana kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri.

Kreitner dan Kinicki (2014:169), menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Handoko (Mahlia, 2013:76), kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Ardana, *et al.*, (2012), memandang kepuasan kerja sebagai cara pandang seseorang, yang dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif terhadap pekerjaannya. Schemerhorn (Darmawan, 2013:58), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya.

Kepuasan yang merupakan kombinasi di dalam dan luar pekerjaan lebih menyoroti sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja yang dikombinasikan di dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasa yang diterima adil dan layak. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan pendapat Mangkunegaran (Darmawan, 2013:58), kepuasan kerja karyawan tersusun dari beberapa faktor, diantaranya : kondisi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, supervisi atau pengawasan, prestasi atau karir, dan kompensasi. Sedangkan menurut Darmawan (2013:59), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah : gaji, aplikasi pekerjaan, rekan kerja, pimpinan, promosi, lingkungan kerja, produk organisasi/perusahaan. Sedangkan faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (Darmawan, 2013:504-505), antara lain : pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), perbedaan (*discrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*), keadilan (*equity*), komponen genetik (*dispositional*). Menurut Muchlas (2008:168), faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pekerjaan yang



menantang, penghargaan yang tidak diskriminatif, suasana kerja yang mendukung, dan teman-teman kerja yang saling membantu.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*), adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma-norma, standar prosedur operasi, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi (Torang, 2013:74). Menurut Wibowo (2013:7), kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode tertentu (Fahmi, 2013:127). Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategik.

Rivai dan Sagala (2011:548-549), mendefinisikan kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil kerjanya sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan. Kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya (Patricia King, dalam Sembiring, 2012:81). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011:378), kinerja (*performance*), pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kirkpatrick dan Nixon (Sagala, 2011:179), memberikan definisi kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan sebelumnya.

Standar kinerja karyawan merupakan metoda penilaian kinerja pegawai sebagai bagian sistem pengembangan manajemen SDM untuk mendorong optimalisasi pendayagunaan SDM. McNeese-Smith (1996) mengungkapkan beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

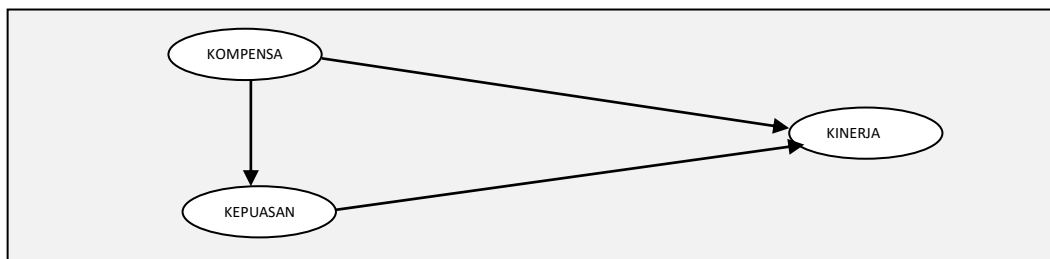
- a) Tingkat kualitas hasil kerja,
- b) Tingkat keuletan dan daya tahan kerja,
- c) Tingkat disiplin dan absensi,
- d) Tingkat kerjasama antar rekan sekerja,
- e) Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja,
- f) Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan
- g) Tingkat inisiatif /kreativitas yang dimiliki.

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme. Menurut Lincoln dan Guba (1985) paradigma positivisme adalah paradigma yang melahirkan metode penelitian kuantitatif. Selanjutnya Lincoln dan Guba (1985) mengemukakan paradigma positivisme memiliki ciri-ciri: 1) Logika positivisme melihat fakta atau kasual fenomena sosial dengan sedikit melihat bagi pernyataan subyektif individu-individu, 2) Pengukuran terkontrol dan menonjol, obyektif, jauh dari data (data merupakan perspektif “outsider”), 3) Tidak *grounded*, orientasi verifikasi, konfirmatori, reduksionis, inferensial dan deduktif-hipotetik, dan 4) Orientasi hasil . Sehingga dalam paradigma penelitian positivisme menekankan atau merujuk pada hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh



variabel, kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, yang nantinya dari hubungan antar variabel tersebut akan menghasilkan rumusan hipotesis.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Selanjutnya dirumuskan hipotesis penelitian berdasarkan kerangka berpikir di atas, antara lain:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.
3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri pada bulan Nopember 2015. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri. Berdasarkan perhitungan sampel minimal diketahui sejumlah 30 responden, tetapi untuk meningkatkan ketelitian hasil penelitian maka digunakan sampel seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang yang bekerja di PT BPR Mitra Bali Artha Mandiri. **Instrumen Penelitian**, 1. Kinerja Pegawai (Y) 2. Kompensasi (X₁), 3. Kepuasan Kerja (Z).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Sebelum menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian, terlebih dahulu perlu diketahui besarnya pengaruh global variabel variabel independen. Menguji kuat lemahnya pengaruh secara global variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruh globalnya dilakukan sebagai berikut:

a. Q Square Relevan Predictive (Q²)

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,7805)(1 - 0,7495) \\ &= 1 - (0,2195)(0,2505) \\ &= 1 - 0,054985 \\ &= 0,9450 \text{ (94,50 \%)} \end{aligned}$$



Nilai Q2 sebesar 0,9450 (94,50%) menunjukkan bahwa variabel independen dapat memprediksi 94,50% terhadap variabel dependennya.

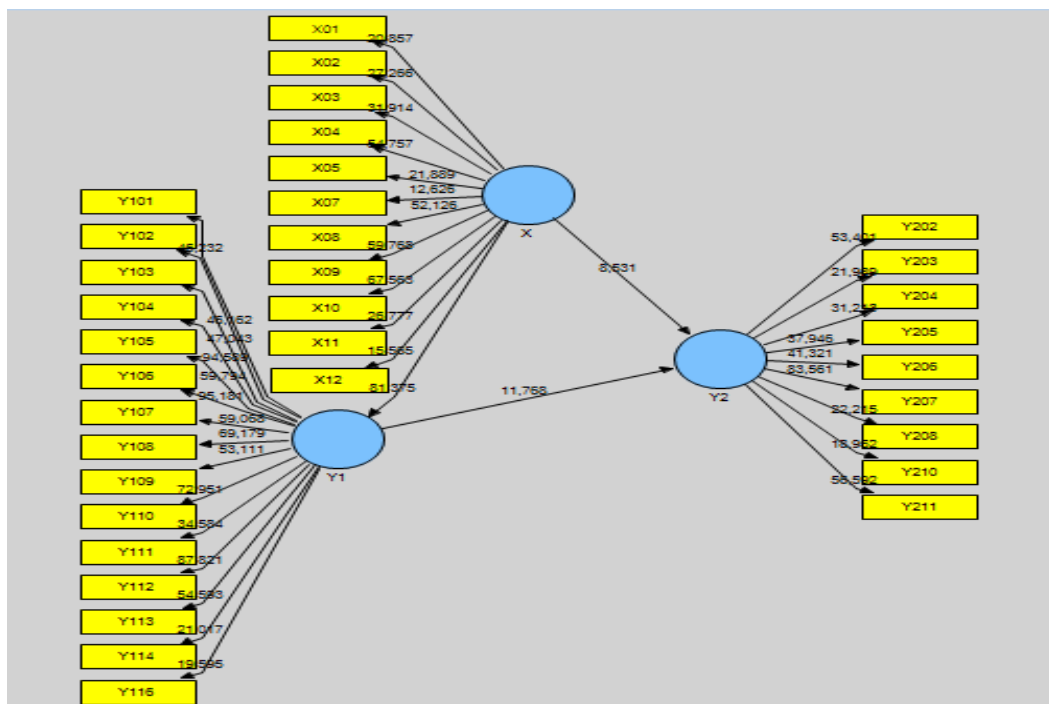
b. Godness of Fit (GoF)

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{(\text{communality} \times R^2)} \\ &= \sqrt{\{(0,5922+0,6650+0,5823)/3\} \{(0,7805+0,7495)/2\}} \\ &= \sqrt{(0,613167)(0,765)} \\ &= \sqrt{0,4691} \\ &= 0,6849 \text{ (68,49 \%)} \end{aligned}$$

Hasil perhitungan GoF menunjukkan nilai sebesar 0,6849 (68,49%), berarti variabel dependen dapat dijelaskan 68,49 % oleh variabel independen, sedangkan sisanya 31,51 % adalah faktor lain diluar model penelitian.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi: a) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, b) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan, pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan, dan peran kepuasan karyawan memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan.. Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil perhitungan PLS yang dituangkan ke dalam Gambar 4.2





Gambar 1 Diagram Path Kompensasi, Kepuasan karyawan, dan Kinerja karyawan (setelah di bootstrapping).

Berdasarkan hasil processing data yang dilakukan dengan program SmartPLS 2,0M3, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, maka dapat disusun mengenai hubungan antara kompensasi, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan, seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Koefisien Jalur Antara Variabel Kompensasi, Kepuasan Karyawan, dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antar variabel	Koefisien Jalur	T-Statistik	Keterangan
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,4004	81,375	signifikan
Kompensasi → Kepuasan Karyawan	0,8835	8,5310	signifikan
Kepuasan Karyawan → Kinerja	0,4915	11,7681	signifikan
Kompensasi → Kepuasan Karyawan → Kinerja karyawan	0,8835 x 0,4915=0,4343		

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dijelaskan hubungan antara variabel kompensasi, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
 Pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.13. Berdasarkan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.13, menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari koefien jalur antara kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,4004 dengan nilai T-statistic sebesar 81,375. Nilai T-Statistic 81,375 lebih besar dari 1,96 (alpha 5%), hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengujian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan
 Pengujian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan berdasarkan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.13, menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan dari koefien jalur antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan sebesar 0,8835 dengan nilai T-statistic sebesar 8,5310. Nilai T-Statistic 8,5310 ternyata lebih besar dari 1,96 (alpha 5%), hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan karyawan.
- 3) Pengujian pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan



Pengujian pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.13. Berdasarkan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.14, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari koefisien jalur antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,4915 dengan nilai T-statistic sebesar 11,7681. Nilai T-Statistic 11,7681 lebih besar dari 1,96 (alpha 5%), hal ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa kepuasan karyawan memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Pengujian peran kepuasan karyawan sebagai pemediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan
 Pengujian peran kepuasan karyawan sebagai pemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.14. Berdasarkan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2, serta Tabel 4.13, menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada gambar dan tabel tersebut juga ditunjukkan bahwa kompensasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, demikian juga kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena seluruh jalur memiliki hubungan yang positif signifikan, maka dalam menentukan peran mediasi kepuasan karyawan untuk kompensasi terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan menghitung besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Tabel 4.14
Direct Effect dan Indirect Effect Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan	Variabel	Total Effect
<i>Direct</i>	Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,4004
<i>Indirect</i>	Kompensasi → Kepuasan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,8835 x 0,4915 = 0,4343

Pengaruh langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.14, adalah sebesar 0,4004. Sedangkan pengaruh tidak langsung, dihitung berdasarkan perkalian nilai jalur antara kompensasi ke kepuasan karyawan dengan nilai jalur antara kepuasan karyawan ke kinerja karyawan, yaitu: $0,8835 \times 0,4915 = 0,4343$. Oleh karena pengaruh tidak langsung (0,4343) lebih besar dari pengaruh langsung (0,4004), maka dapat disimpulkan kepuasan karyawan berperan sebagai pemediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini, maka hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan sebagai pemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pembahasan

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang telah diuraikan di atas, maka pada bagian ini akan dibahas satu persatu mengenai : 1) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, 2) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan, 3) pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja



karyawan, dan 4) perankepuasan karyawan sebagai pemediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. BPR Mitra Bali Artha Mandiri.

a. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hiptesis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawanPT. BPR Mitra Bali Artha Mandiri, menunjukkan bahwa kompensasi yang diterapkan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi pada karyawan secara nyata mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil pengujian ini memberikan arti bahwa bahwa kompensasi secara nyata mampu meningkatkan kepuasan pada karyawan.

c. Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa meningkatnya kompensasi secara nyata dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

d. Peran Kepuasan Karyawan sebagai Pemediasi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .

Berdasarkan hasil perhitungan direct dan indirect antara kompensasi, kepuasan karyawan dan kinerja, bahwa nilai *indirect effect* ternyata lebih besar daripada *direct effect*, hal ini mengandung makna bahwa besarnya pengaruh tidak langsung dari kompensasi ke kinerja karyawan melalui kompensasi karyawan, lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan memiliki peran sebagai pemediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

1. SIMPULAN:

1. Berdasarkan hasil pengujian hiptesis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawanPT. BPR Mitra Bali Artha Mandiri, menunjukkan bahwa kompensasi yang diterapkan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi pada karyawan secara nyata mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil pengujian ini memberikan arti bahwa bahwa kompensasi secara nyata mampu meningkatkan kepuasan pada karyawan.
3. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa meningkatnya kompensasi secara nyata dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.



4. Berdasarkan hasil perhitungan direct dan indirect antara kompensasi, kepuasan karyawan dan kinerja, bahwa nilai *indirect effect* ternyata lebih besar daripada *direct effect*, hal ini mengandung makna bahwa besarnya pengaruh tidak langsung dari kompensasi ke kinerja karyawan melalui kompensasi karyawan, lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan memiliki peran sebagai pemediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. SARAN:

Berdasarkan analisis dan kesimpulan dimana kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variable-variabel tersebut memiliki kontribusi yang tinggi, sementara rata-rata respon responden masih rendah, pada variable-variabel tersebut maka dalam upaya lebih meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui :

1. Meningkatkan kompensasi
2. Meningkatkan kepuasan karyawan
3. Meningkatkan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi .

DAFTAR PUSTAKA

1. Ahmad, H., Ahmad, K., Shah, I.A., (2010). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, No. 2, pp. 257-267.
2. Ajila, C., Abiola, A., (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization, *Journal Social Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 7-12
3. Aktar, S., Sachu, M.K., Ali, M.E., (2012). The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study, *Journal of Bussiness and Management*, Vol. 6, Issue 2, pp. 9-15.
4. Ardana, Mujiati, Mudiarta U., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
5. Aritonang, K.T., 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen, BPK Penabur, Jakarta, *Jurnal Pendidikan Penabur*, No. 04, Th. IV, pp. 1-16.
6. Darmawan, H., (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Surabaya : Pena Semesta.
7. Derendehe, A., (2013). Gaji, Kepemimpinan, dan Sikap Rekan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No. 4, pp. 22-30.
8. Dizgah, M.R., Chegini, M.G., Bisokhan, R., (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), pp. 1735-1741.
9. Fadli, U.M., Martini, N., Diana, N., (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa, *Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 2, pp. 678-704.
10. Fahmi, I., (2013). *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*, Bandung : Alfabeta



11. Funmilola, O.F, Sola, K.T., Olusola, A.G., (2013). Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 4, No. 11, pp. 509-521.
12. Ghozali, I.M., (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, cetakan IV., Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
13. Ghozali, I.M., (2008). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
14. Gohari, P., Kamkar, A., Hosseinipour, S.J., Zohoori, M., (2013). Relationship Between Rewards and Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 3, pp. 571-597
15. Handoko, H.T., (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
16. Harsono, B., (2009). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar, [*Excellent*], Vol. 1, No. 2, pp. 75-96.
17. <http://bambangwn.staff.umy.ac.id/Purbayu Budi Santosa>, *Paradigma Penelitian*
18. Jahanzeb, K., Rasheed, M.F., Rasheed, A., Aamir, A., (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 21, pp. 272-278.
19. Jalaini, S.F.A.K., Latiff, D.S.A., Yunus, N.M., Jasney, S., Ali, S.A.M., Fadzil, F.I., Said, N.A., Hassan, S.Z.A., (2013). Impact of Organizational Rewards Employee Job Performance, *International Conference on Advance in Management, Economic and Finance*, pp. 107-111.
20. Kadarisman, M., (2012). *Manajemen Kompensasi*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
21. Kigler, KJ., (2011). CEO Compensation and Company Performance, *Business and Economics Journal*, Vol. 2011:BEJ-31.
22. Kreitner, R., Kinicki, A., (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku 1, Jakarta : Salemba Empat.
23. Lathan, H., Ghozali, I.M., (2012). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 Untuk Penelitian Empiris*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
24. Luthan, F. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore : Mc. Graw Hill.
25. Luthan, F., (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh, Yogyakarta : Andi.
26. Mahlia, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Industri*, Bogor : Percetakan IPB.
27. Mas'ud, F, ____, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
28. Mathis, R.L., Jackson, J.H., (2011). *Human Resources Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta : Salemba Empat.
29. Mathis, R.L., Jackson, J.H., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh, Jakarta : Salemba Empat.
30. Maulidar, Musnadi, S., Yunus, M., (2012). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Aceh, *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-20.



31. Moehariono, (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
32. Monday, R.W., Noe, R.M., (1996). *Human Resources Management* , Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
33. Mondy, R.W., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2, Jakarta : Erlangga.
34. Muchlas, M., (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Gajahmada Pers.
35. Murti, H., Srimulyani, V.A., Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, pp. 10-17.
36. Murty, W.A., Hudiwinarsih, G., (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya), *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 215-228.
37. Nasution, W.A., (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karya Deli Stelindo Medan, *Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI*, Vol. 20, No. 2.
38. Njanja, W.L., Maina, R.N., Kibet, L.K., Njagi, K., (2013). Effect of Reward on Employee Performance : A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 21, pp. 41-49.
39. Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., Ahmed, M., (2012). Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 337-347.
40. Riansari, T., Sudiro, A., Rofiaty, (2012). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional, Tbk. Cabang Malang), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 4, pp. 811-820.
41. Riduwan, Kuncoro, E.A. (2012). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Bandung : Alfabeta.
42. Rivai, S., Sagala, E.J., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, dari Teori ke Praktik, Jakarta : Salemba Empat.
43. Rivai, V., Mulyadi, D., (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta : Rajawali Pers.
44. Sagala, H.S., (2011). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Daerah*, Bandung : Alfabeta.
45. Sajuyigbe, A.S., Bosede, O., Adeyemi, M.A., (2013). Impact of Reward on Employees Performance in A Selected Manufacturing Companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria, *International Journal of Art and Commerce*, Vol. 2, No. 2, pp. 27-32.
46. Sambung, R., Thoyib, A., Troena, E.A., Surachman, (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen (Studi Pada Universitas Palangka Raya), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 1, pp. 12-20.



47. Sari, E., (2009). Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16, No. 1, pp. 18-24.
48. Sarwar, S., Abugre, J., (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry, *The Business & Management Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 22-32.
49. Sembiring, M., (2012). *Budaya Dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Bandung : Fokus media.
50. Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974-20985.
51. Siagian, P.S., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
52. Soegihartono, A., (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang), *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 3, No. 1, pp. 123-139.
53. Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Andi.
54. Sukanta, I. W., Yuesti, A., & Kepramareni, P. (2018). The Influence of Financial Incentives and Non Financial Incentives to Job Performance: Motivation of Work as A Variable of Modernation in Employee Cooperation of Save Loans (Ksp) Mitra Sari Dana Denpasar Oleh. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20886-20900.
55. Sukarsa, I Made. (2009). Prospek dan Tantangan Bank Perkreditan Rakyat di Bali. Makalah disampaikan pada pertemuan dengan Pemilik/Pemegang Saham BPR 17 Juni 2009, Inna Grand Bali Beach Sanur Hotel, Denpasar
56. Sulistyawati, A.I., Indrayani, R.A., (2012). Pengaruh Kepuasan Karyawan, Training, Turnover, Dan Produktivitas Karyawan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Perusahaan, *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Vo. 4, No. 2, pp. 83-93.
57. Sumarsono, H.M.S., (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
58. Susanta, I W.N., Nadiasa, M., Adnyana, I.B.R., (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jasa Konstruksi Di Denpasar, *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Sipil*, Vol. 2, No. 2, pp. v1 – v8.
59. Vecchio, R.P., (1995). *Organizational Behavior*, Florida : The Dryden Press
60. Wibowo, (2013). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta : Rajawali Pers.
61. Widyatmini, Hakim, L., (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol. 13, No. 2, pp. 163-171.
62. Wirawan, (2012). Evaluasi *Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta : Salemba Empat.
63. Yuliejantiningasih, Y., (2012). Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru SD, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, pp. 239-256.