

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA PT KARANG BALI ASLI TUR

I Made Garbadinata Dwipayana<sup>1</sup>  
A. A. Sagung Kartika Dewi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [garbadinata@gmail.com](mailto:garbadinata@gmail.com)

### ABSTRAK

Studi bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur dan mempengaruhi variabel yang mewakili setiap faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur. Memilih dan memfokuskan studi pada PT. Karang Bali Asli Tur dengan menjadikan pegawai sebanyak 66 orang sebagai sampel dengan metode *sample jenuh*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan mengadopsi teknik analisis regresi linear berganda. Hasil data melalui metode *Principal Component Analysis* (PCA), diperoleh empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur dan mampu menjelaskan semua varian yang ada dalam data, yaitu sebesar 66,150 persen. Ke empat faktor tersebut adalah faktor kepemimpinan dengan *eigen value* sebesar 3,826, faktor motivasi dengan *eigen value* sebesar 3,506, faktor kompensasi dengan *eigen value* sebesar 3,012, dan faktor komunikasi dengan *eigen value* sebesar 2,886. Sedangkan variabel yang mewakili setiap faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur adalah variabel kedisiplinan atasan dengan *loading factor* 0,810, variabel hubungan kerja dengan *loading factor* 0,795, variabel tunjangan hari raya dengan *loading factor* 0,815, dan variabel adanya diskusi dengan *loading factor* 0,886.

**Kata kunci:** *kepemimpinan, motivasi, kompensasi, komunikasi, dan kinerja.*

### ABSTRACT

*The study aims to analyze the factors affecting the performance of employees at PT. Asli Bali reef tours and influencing variables that represent each of the factors affecting the performance of employees at PT. Karang Bali Asli Tur. Selecting and focusing the study on PT. Asli Bali reef tour with employees making as many as 66 people as the sample with saturated sample method. Data were collected through questionnaires and adopt a multiple linear regression analysis. Results of data through methods Principal Component Analysis (PCA), there are four factors that affect the performance of employees at PT. Asli Bali reef tour and was able to explain all the variants that exist in the data, that is equal to 66.150 percent. These four factors are leadership factor with eigen value of 3.826, the motivational factors with eigen value of 3.506, the compensation factor with eigen value of 3.012, and the communication factor with eigen value equal to 2.886. While the variables that represent each of the factors affecting the performance of employees at PT. Asli Bali reef tour is the discipline variable loading factor superior to 0.810, variable working relationship with the loading factor 0,795, variable holiday allowances with loading factor 0.815, and variable discussion with loading factor 0.886*

**Keywords:** *leadership, motivation, compensation, communication, and performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha khususnya dibidang pariwisata seperti jasa transportasi pariwisata (*package tour*) di Bali ini dirasakan semakin maju dan semakin pesat yang membawa dampak pada persaingan yang semakin kompetitif. Situasi seperti ini sangat menuntut setiap perusahaan atau organisasi untuk tetap dapat bertahan dan berhasil dalam mencapai tujuannya baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Dalam mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terdiri dari produksi, pembelanjaan, pemasaran, personalia dan adminitrasi, agar kegiatan ini mencapai sasarannya secara efektif dan efisien. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan dengan baik kepada masyarakat yang memerlukan.

Wahyuddin (2008) menyatakan perusahaan di dalam melakukan kegiatan harus direncanakan, diorganisir, diarahkan dan diawasi yang semuanya dikerjakan oleh manusia. Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Dapatlah dikemukakan bahwa faktor manusia atau tenaga kerja memegang peran penting, sebab betapapun majunya sesuatu teknologi, dalam prakteknya untuk menggerakkan atau mengendalikan alat tersebut dibutuhkan tenaga manusia, dalam hal ini terutama karyawan yang mempunyai *skill*, loyalitas serta tanggung jawab yang besar harus dipertahankan.

Peran manusia didalam organisasi merupakan modal dasar dalam mempengaruhi tercapai tidaknya tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan dimana

kinerja karyawan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, sehingga diperlukan pembinaan dan pengembangan mengenai kinerja karyawan secara efektif demi kelancaran proses kegiatan dalam suatu organisasi yang akan datang (Sunarcaya, 2008). Sumber daya manusia sangat penting di dalam menunjang kemajuan organisasi, untuk itu sudah seharusnya kinerja karyawan diperhatikan secara layak dan adil, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2007). Kinerja seseorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi. Afriza (2009) mengemukakan rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Menurut Rivai (2005:16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan. Oleh karena itu agar

memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan kerja yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Setiap pencapaian kinerja selalu diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran maupun pekerjaan yang lebih baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka pihak manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sarigih (2008), meliputi: motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik kerja, sistem kompensasi, tingkat stres, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku-prilaku lainnya. Menurut Simamora (2005:15) bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (*reward*), struktur, desain pekerjaan (*job design*)).

Rahmat (2006) menyatakan kinerja yang rendah disebabkan oleh masalah kepemimpinan seperti ketidakmampuan memotivasi bawahan dan membangun kerjasama serta tidak mampu memberikan keteladanan kepada bawahan, disamping itu juga dapat menimbulkan masalah pada lingkungan kerja perusahaan. Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, (3) dukungan manajemen. Purba (2004)

semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan kemungkinan peningkatan kerja. Lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, letak peralatan, ruang kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan resiko kerja berupa kecelakaan dan atau penyakit tugas yang berhubungan dengan jabatannya. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, dan demikian meningkatkan kinerja.

Becker *et al.* (2011) dalam jurnal "*Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. Nonprofit Management and Leadership*" menggunakan variabel *performance measurement, compensation, promotions, intrinsic motivation, extrinsic motivation* untuk memprediksi pengaruhnya terhadap kinerja dan memberikan bukti yang empiris bahwa adanya pengaruh antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Anne dan Lee (2005) dalam jurnal "*How Changes in Compensation Plans Affect Employee Performance: An Empirical Study of Car Dealers*" menggunakan variabel *job satisfaction, absence, quits, compensation* untuk melihat hubungan terhadap kinerja dan memberikan bukti yang empiris bahwa variabel-variabel tersebut berhubungan terhadap kinerja. Bukti empiris mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

PT. Karang Bali Asli Tur atau yang lebih sering disebut KBA TUR didirikan pada akhir tahun 1998 dan secara resmi memperoleh ijin oleh Depersenibud pada tanggal 12 Juli 1999 dengan nomor : 0303/XVII/DPP/2004. Pemilik dari PT. Karang Bali Asli Tur adalah I Putu Winastra. Adapun tujuan didirikannya perusahaan ini adalah sebagai bisnis untuk memperoleh keuntungan, selain itu juga untuk melihat semakin pesatnya perkembangan dunia bisnis pariwisata di Indonesia pada umumnya dan Bali pada khususnya. PT. Karang Bali Asli Tur berdiri sendiri dengan menjual paket wisata (*package tour*), menjual tiket pesawat terbang domestic maupun Internasional, voucher hotel, dengan market yaitu tamu *domestic*, Asia, dan Eropa.

Menurut (Wungsu & Brotoharsojo, 2008) bila kinerjanya tergolong baik, maka pegawai tersebut akan diberikan penghargaan berupa naiknya penghasilan dan/ karir jabatan. Hal ini didukung oleh (Handono, 2008) karena penghargaan berupa naiknya penghasilan dan/ karir jabatan itu senantiasa bermakna positif, enak dan menyenangkan, maka reaksi normalnya pada sikap dan perilaku kerja pegawai tersebut adalah berupa tindakan mempertahankan dan bahkan juga lebih meningkatkan kinerjanya. Sedangkan pada ekstrim lainnya bila kinerjanya tergolong buruk maka yang bersangkutan akan menerima sanksi/ hukuman berupa penurunan penghasilan dan karir jabatan. Bila seorang pegawai mendapatkan saksi penurunan penghasilan dan/ karir jabatan yang bermakna negatife, tidak enak dan menyedihkan, maka pegawai akan bereaksi untuk meninggalkan atau tidak lagi mengurangi kinerjanya yang buruk (Wibowo, 2008).

Melalui observasi yang dilakukan, menemukan masalah mengenai lingkungan kerja fisik pada PT. Karang Bali Asli Tur secara umum masih kurang nyaman seperti halnya kurangnya penerangan bola lampu atau sinar matahari pada ruang kerja, suhu udara dalam ruangan kerja tidak teratur dikarenakan AC sering rusak, ruang kerjanya sempit, kebersihan kantor belum terjaga, dan masih banyak barang-barang yang sudah tidak terpakai disimpan disembarang tempat karena gudangnya sangat sempit sehingga mengganggu ruang gerak pegawai. Lingkungan kerja fisik yang mendukung dalam suatu perusahaan mampu membuat pegawai merasa betah untuk melaksanakan pekerjaannya dan juga sebagai penunjang untuk meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Komunikasi menurut Gorda (2004 : 209) adalah suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian diarahkan kepada suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Mohammad (2009) menyatakan dengan komunikasi, seseorang dapat menyampaikan segala pikiran dan keinginannya baik melalui suara, atau gerak isyarat anggota badan dan sebagainya. Komunikasi yang terjadi pada PT. Karang Bali Asli Tur dirasakan masih memiliki hambatan, baik itu dalam komunikasi vertikal maupun komunikasi horizontal. Dalam komunikasi vertikal dirasakan masih kurang efektif. Hal ini dikarenakan timbulnya gap atau kesenjangan-kesenjangan yang terjadi di perusahaan dimana bawahan segan atau takut bertanya kepada atasan apabila ada hal-hal atau tugas-tugas yang kurang dimengerti, sedangkan atasan mengira bawahan telah mengerti akan tugas-tugasnya.

Terkadang juga pemimpin tidak konsisten dalam memberikan perintah. Dilain pihak, komunikasi horizontal pun memiliki kendala. Karyawan secara sadar maupun tidak sadar cenderung membentuk kelompok sendiri-sendiri berdasarkan unit kerjanya, mereka jarang berinteraksi satu sama lain dalam unit kerja yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya informasi yang menyangkut tugas dan tanggung jawab antara satu unit kerja dengan unit kerja lainnya yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya timpang tindih didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab diantara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Kondisi tersebut menimbulkan turunnya kinerja karyawan sehingga pelaksanaan tugas tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

Gani (2008) menyatakan komunikasi memegang peranan yang penting dalam menjalin hubungan kerja, baik hubungan antara karyawan maupun antara pemimpin dan karyawan. Apabila atasan memberikan tugas kepada karyawan dengan metode komunikasi yang baik, maka karyawan akan lebih mudah untuk mengerti segala yang dimaksudkan oleh atasannya sehingga karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas tersebut. Bagi karyawan, adanya komunikasi yang terbuka dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberi masukan bagi kebaikan perusahaan, merasa terlibat dengan pekerjaan, dan semakin senang dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut akan memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang terjadi pada PT. Karang Bali Asli Tur dapat dilihat dari jenis pertemuan rutin pada Tabel 1.



**Table 1.**  
**Jenis Pertemuan Rutin di PT. Karang Bali Asli Tur**  
**Periode Tahun 2014**

NO	Jenis Pertemuan	Frekuensi Pertemuan ( Kali )	Keterangan
1.	<i>Morning Breafing</i> ( <i>coffee mornig</i> ) Antara pemimpin dan karyawan	1 kali dalam dua minggu (pada hari Rabu minggu ke dua)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membahas masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan dan mencari pemecahannya.</li> <li>2. Peningkatan mutu baik kualitas SDM maupun pelayanan pada konsumen secara umum.</li> </ol>
2.	Antara karyawan dan karyawan	Tidak terjadwal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saling membantu kelancaran pekerjaan.</li> <li>2. Menjalin kerjasama yang baik.</li> </ol>

*Sumber : PT. Karang Bali Asli Tur (diolah peneliti), 2014*

Tabel 1 menjelaskan bahwa PT. Karang Bali Asli Tur selalu mengadakan pertemuan rutin seperti pertemuan *morning breafing (coffee morning)* yang diadakan sekali dalam dua minggu yaitu pada hari Rabu minggu kedua yang dilaksanakan oleh pemimpin dengan karyawan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan serta membahas tentang cara-cara meningkatkan mutu SDM dalam perusahaan. Sedangkan pertemuan antar karyawan dengan karyawan waktunya tidak terjadwal hanya untuk membantu kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan sehingga diharapkan terjalin kerjasama yang baik. Dari Tabel 1.6 dapat diketahui bahwa komunikasi yang terjadi pada PT. Karang Bali Asli Tur dirasakan masih kurang karena pertemuan antara pemimpin dan karyawan dalam membahas masalah yang terjadi di perusahaan hanya dilaksanakan sekali saja dalam dua minggu. Itu merupakan waktu yang sangat singkat, jika masalah yang terjadi tidak dapat

diselesaikan dan minggu depannya lagi terdapat masalah yang baru maka akan terjadi penumpukan masalah.

Perusahaan merupakan organisasi yang terdiri atas orang-orang, pemimpin seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan pemimpin mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas karyawan. Menurut Hasibuan (2002 : 169) bahwa pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Mundarti, 2007). Sikap dan gaya kepemimpinan seorang atasan besar pengaruhnya terhadap orang yang dipimpinnya sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Subha dan Ahmad (2005) menyatakan sikap kepemimpinan yang tegas dalam menyampaikan hal-hal yang menyangkut dalam pelaksanaan tugas akan dapat memotivasi pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktunya ataupun menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik.

Pada suatu perusahaan, disamping kepemimpinan faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi,

dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang karyawan mau menggunakan seluruh potensinya (Achmad, 2008). Motivasi adalah hasrat untuk berupaya guna memberikan manfaat bagi orang lain menunjukkan tingkat dimana perilaku para karyawan berhasil di dalam memberikan kontribusi tujuan-tujuan organisasi Ika (2009). (Wahyudin, 2008) menyatakan bahwa motivasi (*motivation*) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju motivasi melibatkan gerakan fisik dan mental.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Martoyo, 2007:165). Motivasi itu sendiri dapat diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang sehingga orang tersebut terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas. Motivasi mempunyai sifat yang tidak akan lepas dari sifat manusia itu sendiri, dimana manusia secara individual mempunyai kualitas eksistensi diri yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Tiap-tiap individu mempunyai latar belakang dan sikap yang berbeda terhadap rangsangan yang ada, sehingga motivasi yang muncul pada tiap-tiap individu pun berbeda-beda. Beberapa cara dapat digunakan para pemimpin untuk memberikan motivasi positif terhadap bawahannya, seperti penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, penghargaan khusus secara pribadi, kompetisi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi (Herpen *et al.* 2008).

Faktor lain disamping kepemimpinan dan motivasi, peningkatan kinerja pegawai juga dapat ditentukan oleh kompensasi yang harus diperhatikan oleh

perusahaan. Menurut Handoko (2007 : 155) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kerja mereka yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan diberikan secara tetap. Jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kesejahteraan karyawan, dengan demikian dapat meningkatkan loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap perusahaan (Nimalathasan, 2005). Karyawan memang mesti diperlakukan layak, adil dan sehat dalam pemberian kompensasi, sehingga mereka dapat betah dalam melaksanakan tugas, disamping bersungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab serta berdisiplin.

Melalui observasi yang dilakukan masalah kompensasi yang terjadi di dalam perusahaan saat ini seperti tunjangan-tunjangan yang diberikan masih belum cukup melihat kebutuhan ekonomi semakin meningkat, sehingga karyawan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya. Seperti halnya tidak adanya tunjangan transportasi bagi bagian *Sale and marketing*. Tidak adanya pemberian uang lembur bagi karyawan apabila bekerja hingga lewat waktu. Seperti halnya karyawan pada bagian *Guide, Driver* dan *Transport*. Tidak adanya bonus atau *insentif* bagi karyawan yang sudah berprestasi, dalam hal ini karyawan yang sudah mengabdikan sekian tahun dan memiliki kinerja bagus. Melalui pemaparan masalah yang harus dipahami, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Karang Bali Asli Tur?, dan variabel apakah yang mewakili setiap faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur?. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Karang Bali Asli Tur, dan untuk mengetahui variabel apakah yang mewakili setiap faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2004), kinerja berarti kemampuan kerja. Kinerja terjemahan dari "*performance*" berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedarmayanti, 2007).

Hariandjha (2007:24) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya didalam organisasi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performance on the job function or activities* (Bernardin Russell, 2008:205). Menurut Susilo (2007:7) prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Simamora (2007:217) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) Faktor individual meliputi: kemampuan (*ability*) dan keahlian, latar belakang dan demografi,(2) Faktor psikologis meliputi: persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.(3) Faktor perusahaan meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Mahmudi (2010:20), terdapat lima faktor yang yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, komunikasi, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, sistem kompensasi, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Komunikasi, menurut Nitisemito (2007 : 193) komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian diarahkan kepada suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Komunikasi adalah suatu proses melalui individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain (Hasibuan, 2007 : 47). Menurut Tohardi (2007:351) komunikasi didefinisikan sebagai berikut.

- 1) Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses penyampaian informasi
- 2) Komunikasi adalah proses penyampaian gagasan dari seseorang kepada orang lain
- 3) Komunikasi diartikan sebagai proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin yang bertujuan untuk saling mengerti dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan, menurut Hasibuan (2008 : 169) menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Nitisemito (2006 : 189), kepemimpinan adalah suatu

proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.

Kompensasi, menurut Nugroho (2008 : 118) “Kompensasi merupakan pencerminan organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia”. Simamora (2007 : 540) menyatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Handoko (2008 : 155) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kerja mereka yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan diberikan secara tetap.

Pengertian Motivasi, menurut Simanjuntak (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah “*getting a person to exert a high degree of effort*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Herpen *et al.* (2008) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Teori Pendukung



Adapun teori pendukung yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori tentang kepuasan kerja yang disebut dengan *Two factor theory* (teori dua faktor) dari Herzberg's. Berdasarkan kedua kelompok teori diatas yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Dissatisfies (hygiene factors)* dimana terdapat kompensasi yang berupa gaji, hubungan antarpribadi dan lingkungan kerja fisik sebagai sumber ketidakpuasan yang akan mempengaruhi kinerja. Oleh sebab itu sudah jelas bahwa ada pengaruh dari komunikasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja seseorang.

## **METODE PENELITIAN**

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif merupakan penelitian dengan tingkatan tertinggi dibanding penelitian deskriptif dan komparatif. Melalui studi asosiatif dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala/fenomena hubungan antara variabel-variabel. Karya ilmiah memfokuskan lokasi studi di PT. Karang Bali Asli Tur yang beralamat di Jl. Trengguli I No.8 B Denpasar, dengan alasan studi hasil observasi dan wawancara awal pada PT. Karang Bali Asli Tur ditemukan masalah mengenai kinerja karyawan mengingat pada perusahaan ini memerlukan kinerja karyawan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Belum ada yang meneliti mengenai kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur dan mudahnya memperoleh informasi yang berhubungan dengan obyek yang diteliti.

Sumber data untuk mendukung makalah studi ini seperti sumber data primer dan sekunder. Data primer melalui data yang dikumpulkan dari tangan pertama, catatan dan dipergunakan langsung melalui observasi dan pemberian kuisisioner kepada responden karyawan PT. Karang Bali Asli Tur. Data sekunder sebagai pendukung data secara dokumen asli, yang didapat dari pihak lain yang sudah terlebih dahulu tersedia. Data sekunder diperoleh dari tempat objek penelitian dalam bentuk jadi melalui jumlah karyawan, struktur organisasi, dan data absensi/kehadiran karyawan. Pemilihan populasi melalui pemahanan Arikunto (2002:112) dengan ketentuan sampel kurang dari 100 orang maka Menurut Arikunto (2002 : 12) menyatakan bahwa apabila subyeknya kurang dari 100, maka sampel yang digunakan adalah seluruhnya. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 66 orang, sesuai dengan pendapat tersebut bahwa subyeknya kurang dari 100 maka responden yang diambil seluruhnya menggunakan metode sensus (Ridwan dan Sunarto, 2007:17). Analisis untuk menguraikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karang Bali Asli Tur yang terjadi dilapangan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang hasil penelitian. Mengingat sumber data yang digunakan dari penelitian ini adalah penarikan data primer yang akan mempergunakan kuisisioner (Sugiyono, 2009 :107). Analisis faktor dengan serangkaian prosedur yang digunakan membantu mengurangi dan meringkas data atau variabel tanpa mengurangi informasi variabel yang akan diteliti (Malhotra, 2008) dengan tahap.

Variabel-variabel dan data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan analisa faktor sebagai berikut :

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i \dots \dots \dots (1)$$

Ket :

- $X_i$  = Variabel Ke I yang distandarisasi
- $A_{ij}$  = koefisien regresi berganda yang distandarisasi dari variabel (i) ada *common factor j*
- $F$  = *Common factor*
- $U_i$  = *Unique factor* variabel (i)
- $V_i$  = Faktor unik variabel (i)
- $m$  = Jumlah common

Faktor-faktor umum (F) dapat dinyatakan sebagai kombinasi linear dari variabel-variabel yang dapat diamati dengan formasi sebagai berikut.

$$F_i = W_1X_1 + W_2X_2 + \dots + \dots W_kX_k \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- $F$  = Estimasi factor ke i
- $W_i$  = Bobot/ koefisien nilai faktor ke i
- $K$  = Jumlah variabel

Tahap ini digunakan untuk mengetahui variabel-variabel yang multikolinearitas yaitu dua variabel dengan koefisien korelasi tinggi dan variabel tersebut dijadikan satu atau dipilih salah satu untuk dianalisa (*Barleets test of spehericity*) kemudian dinamakan uji *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) untuk mengetahui kecukupan sampelnya. Masing-masing faktor digabungkan dari beberapa faktor yang saling berhubungan (berkorelasi) didasarkan atas besarnya *eigen value, percentage of variance* dari setiap faktor yang muncul. Semakin besar *eigen value* setiap faktor semakin *representative* faktor tersebut untuk mewakili sekelompok variabel. Hasil penyederhanaan faktor dalam matrik faktor sehingga mudah untuk diinterpretasikan.

Dalam penelitian ini dipergunakan rotasi varimax, karena akan lebih mudah untuk diinterpretasikan dan memberikan hasil yang lebih baik.

Interpretasi faktor untuk menginterpretasikan hasil penelitian ini, *loading factor* minimal 0,4 dan variabel yang mempunyai *loading factor* kurang dari 0,4 dikeluarkan dari model. Tahap akhir adalah mempengaruhi apakah model mampu menjelaskan dengan baik. Fenomena data yang ada perlu diuji dengan teknik *Principal Component Analisis* (PCA) yaitu dengan melihat jumlah residual antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang direproduksi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden melalui profil dari 66 responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan melalui Tabel 2 berikut.

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

No.	Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Usia	19-26 tahun	21	31,8
		27-36 tahun	34	51,5
		> 36 tahun	11	16,7
		<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	45	68,2
		Perempuan	21	31,8
		<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
3	Pendidikan	SLTP	9	13,6
		SLTA	15	22,7
		Diploma	24	36,4
		Sarjana (S1)	18	27,3
		<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data diolah (2014)*

Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden menunjukkan usia responden didominasi 27-36 tahun dikarenakan pada usia ini masih produktif. Menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini didominasi oleh responden berjenis kelamin laki-laki. Menunjukkan tingkat pendidikan, responden penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan sarjana muda (Diploma).

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan korelasi antara variabel/item dengan total variabel dengan signifikansi  $\alpha = 5\%$  diperoleh perhitungan korelasi dari 20 variabel yang diteliti menghasilkan korelasi lebih dari 0,30 dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Korelasi	Keterangan
V1	0,856	Valid
V2	0,779	Valid
V3	0,827	Valid
V4	0,790	Valid
V5	0,775	Valid
V6	0,796	Valid
V7	0,726	Valid
V8	0,742	Valid
V9	0,809	Valid
V10	0,887	Valid
V11	0,632	Valid
V12	0,805	Valid
V13	0,809	Valid
V14	0,790	Valid
V15	0,652	Valid
V16	0,473	Valid
V17	0,317	Valid
V18	0,542	Valid
V19	0,811	Valid
V20	0,678	Valid

*Sumber: Data diolah (2014)*

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menghasilkan perhitungan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,981 ini menyatakan bahwa nilai instrumen dikatakan reliabel karena nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$ .

### Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur

Untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka digunakan analisis faktor, yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur. Hasil pengolahan melalui analisis faktor sebagai berikut.

Merumuskan masalah, Menentukan variabel sebanyak 20 variabel dengan data ordinal yang diperoleh diubah menjadi data interval dengan program *MSI (Method Successive Interval)*.

### **Membuat matrik korelasi**

- a. Nilai *Determinant of Correlation Matrix* yang mendekati nol (0). Nilai *Determinant of Correlation Matrix* yang diperoleh menunjukkan angka yang mendekati nol (0) yaitu sebesar 0,000000338 yang menunjukkan variabel-variabel yang teridentifikasi saling berhubungan (berkorelasi).
- b. Nilai besaran *Bartlett Test of Sphericity* dengan *significance* yang lebih kecil dari 0,05 diperoleh nilai statistik sebesar 724,387 dengan *significance* sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut adalah sangat signifikan.
- c. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* yang lebih besar dari 0,5. Nilai KMO yang diperoleh adalah sebesar 0,751 yang menunjukkan bahwa ukuran sampel yang digunakan termasuk dalam kategori baik.
- d. Nilai *Measure of Sampling Adequacy (MSA)* lebih besar dari 0,5. Nilai MSA untuk masing-masing variabel yang dilakukan sebanyak satu (1) kali pengujian dan tidak ada variabel yang harus dikeluarkan dari model karena semua variabel telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

### **Mempengaruhi jumlah faktor**

Menggunakan metode *Principal Component Analysis (PCA)*, ditemukan empat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur

yang mampu menjelaskan semua varian yang ada dalam data, yaitu sebesar 66,150 persen, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.4 berikut.

**Tabel 4.**  
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur**

Faktor	Eigen Value	Percent of Variance	Commulative of Variance
1	3.826	19.130	19.130
2	3.506	17.529	36.659
3	3.012	15.061	51.719
4	2.886	14.430	66.150

*Sumber: Data diolah (2014)*

### Rotasi Faktor

Rotasi faktor untuk memudahkan interpretasi faktor, matriks faktor ditransformasikan ke dalam matriks yang lebih sederhana dengan rotasi faktor. Faktor yang merupakan gabungan dari beberapa variabel diberi nama dengan pendekatan *surrogate variable*, yaitu memilih salah satu variabel dengan *loading factor* tertinggi melalui hasil Tabel 5. Interpretasi factor, Interpretasi faktor dilakukan dengan mengelompokkan variabel yang memiliki *loading factor* minimal 0,4. Dari hasil dapat diketahui bahwa, dari keseluruhan variabel (20 variabel) memiliki *loading factor* di atas 0,4 dengan total varian 66,150 persen oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur secara signifikan dipengaruhi oleh 20 variabel tersebut. Mempengaruhi ketepatan model, Ketepatan model ditentukan oleh besarnya residual, yaitu perbedaan dari korelasi yang direproduksi, berdasarkan hasil estimasi matriks faktor. Residual yang diperoleh sebesar 41 persen atau sebanyak 78 residual dengan nilai absolute di atas 0,05.



**Tabel 5.**  
**Hasil Rotasi Varimax**

No	Variabel	Faktor	Eigen Value	Loading Factor	Percent of Variance
1.	Kedisiplinan atasan (V <sub>8</sub> )	Faktor		0,810	
	Keadilan atasan (V <sub>6</sub> )	Kepemimpinan			
2.	Ketegasan atasan (V <sub>5</sub> )			0,806	
3.	Kesempatan untuk		3.506	0,794	36.659
4.	berdiskusi (V <sub>9</sub> )				
	Pengawasan atasan (V <sub>7</sub> )			0,752	
5.					
				0,746	
1.	Hubungan kerja (V <sub>15</sub> )	Faktor		0,795	
2.	Insentif (V <sub>20</sub> )	Motivasi		0,783	
3.	Promosi (V <sub>19</sub> )		3.012	0,712	51.719
4.	Keamanan (V <sub>18</sub> )			0,704	
5.	Prakarsa (V <sub>17</sub> )			0,696	
6.	Kerja sama (V <sub>16</sub> )			0,672	
1.	Tunjangan hari raya (V <sub>13</sub> )	Faktor		0,815	
	Tunjangan transportasi	Kompensasi			
2.	(V <sub>12</sub> )			0,800	
	Tunjangan jabatan (V <sub>10</sub> )				
3.	Tunjangan kesehatan		2.886	0,751	66.150
	(V <sub>11</sub> )				
4.	Gaji (V <sub>14</sub> )			0,653	
5.				0,622	
1.	Adanya diskusi (V <sub>1</sub> )	Faktor		0,871	
2.	Kejelasan informasi (V <sub>4</sub> )	Komunikasi		0,790	
	Motivasi (V <sub>2</sub> )		3.826		19.130
3.	Tegur sapa (V <sub>3</sub> )			0,717	
4.				0,865	

Sumber: Data diolah (2014)

### **Variabel-Variabel Yang Mewakili Setiap Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur**

Melalui nilai *loading factor* tertinggi dari setiap faktor yang terbentuk adapun variabel tersebut adalah:

- 1) Variabel kedisiplinan atasan merupakan variabel yang mewakili faktor 1 (kepemimpinan), karena memiliki *loading factor* yang tertinggi yaitu sebesar 0,810
- 2) Variabel hubungan kerja merupakan variabel yang mewakili faktor 2 (motivasi), karena memiliki *loading factor* yang tertinggi yaitu sebesar 0,795
- 3) Variabel tunjangan hari raya merupakan variabel yang mewakili faktor 3 (kompensasi), karena memiliki *loading factor* yang tertinggi yaitu sebesar 0,815
- 4) Variabel adanya diskusi merupakan variabel yang mewakili faktor 4 (komunikasi), karena memiliki *loading factor* yang tertinggi yaitu sebesar 0,886

### **Pembahasan**

#### 1) Faktor Kepemimpinan

Saat ini penerapan kedisiplinan yang dilakukan pimpinan sudah berjalan baik, kedepannya atasan harus terus mampu menerapkan disiplin kerja sebagai pedoman kerja karyawan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu, mengurangi tindakan pegawai yang terlambat, istirahat sebelum waktunya.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan saat ini kurang maksimal dalam mengawasi bawahan, sehingga menyebabkan banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan, kebosanan dalam bekerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Atasan dalam hal ini harus menyikapinya dengan melakukan pengawasan secara *continue* kepada setiap pegawai.

2) Faktor Motivasi

Seluruh pihak baik manajemen maupun pimpinan PT. Karang Bali Asli Tur diharapkan terus membina hubungan yang baik antara bawahan dengan bawahan maupun pimpinan dengan bawahan melalui interaksi positif dan efektif demi mendukung kelancaran operasional perusahaan. Kurangnya pemahaman kerja, kurangnya komunikasi dan rasa tidak peduli satu sama lain masih dirasakan oleh para pegawai. Seluruh pihak yang menjadi anggota perusahaan harus mampu membangun kerjasama yang saling bersinergis sehingga mampu menghadapi persoalan-persoalan yang timbul untuk mencari penyelesaiannya sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

3) Faktor Kompensasi

Pemberian tunjangan hari raya yang disediakan perusahaan saat ini sudah dalam kategori baik bagi pegawai. Kebijakan tunjangan hari raya ini harus dikontrol oleh pihak manajemen sehingga mampu memberikan yang terbaik bagi pegawai. Penting bagi pihak manajemen untuk mengkaji ulang pemberian balas jasa berupa gaji pegawai yang menyesuaikan dengan jabatan dan tugas-tugas yang diberikan, mengingat kebutuhan setiap individu semakin meningkat dengan memberikan kenaikan berkala setiap tahunnya agar mampu menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4) Faktor Komunikasi

Diskusi dalam hal ini mengatasi masalah dengan duduk bersama antar pegawai dan atasan maupun keikutsertaan pihak manajemen dalam mencari penyelesaiannya. Pelaksanaan diskusi seperti ini diharapkan terus terjadi pada perusahaan sehingga mampu sebagai perantara mediasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi dari atasan saat ini kurang maksimal dirasakan oleh pegawai, tidak adanya perhatian dan solusi dari pimpinan untuk mencari cara yang cepat dan tepat dalam mengatasi kemauan pelanggan agar tidak tercipta *complain* dari pelanggan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur. Dengan menggunakan metode *Principal Component Analysis* (PCA), dari 20 variabel diperoleh empat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur dan mampu menjelaskan semua varian yang ada dalam data, yaitu sebesar 66,150 persen, faktor tersebut, yaitu Faktor kepemimpinan, faktor motivasi, faktor kompensasi, dan faktor komunikasi. Variabel-variabel yang mewakili setiap faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur. Variabel yang mewakili dari setiap faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai pada PT. Karang Bali Asli Tur adalah: Variabel kedisiplinan atasan merupakan variabel yang mewakili faktor 1 (kepemimpinan). Variabel hubungan kerja merupakan variabel yang mewakili faktor 2 (motivasi). Variabel tunjangan hari

raya merupakan variabel yang mewakili faktor 3 (Kompensasi). Variabel adanya diskusi merupakan variabel yang mewakili faktor 4 (komunikasi).

Saran yang dapat diberikan adalah Perusahaan agar menerapkan kepemimpinan yang terbuka dan mampu membangun dan membina karyawan didalam bekerja, menciptakan rasa saling memahami antara karyawan dan pimpinan yang diwujudkan dalam bentuk interaksi yang baik dan sopan. Perusahaan agar mampu membangun dan membina hubungan kerja yang diwujudkan dalam bentuk interaksi yang baik dan efektif antara atasan dan bawahan Perusahaan diharapkan memperhatikan kompensasi yang diterima karyawan dan lebih serius dalam menyiapkan dana lebih untuk meningkatkan tunjangan-tunjangan karyawan yang selama ini dirasakan kurang memadai dan belum dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan. Pimpinan diharapkan dapat menciptakan komunikasi yang baik dan efektif antar pegawai dan atasan, dengan menyediakan media komunikasi untuk menjembatani penyampaian keluhan, masalah dan solusi dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Becker, K., Antuar, N., and Everett, C. 2011. *Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. Internasional. Journal of Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 21, No.3, Hal. 255-271.
- Afriza, Gustian. 2009. Analisis Perbandingan Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja PNS Commuter dan PNS Non Commuter pada Sekretariat Pemerintah

Kabupaten Lampung Barat. *Jurnal* buletin Ekonomi Universitas Negeri lampung Vol.5, No.3, Hal.25.

Handoko, T. Hani, 2007. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2. Yogyakarta : BPFEE

Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Nitisemito, S. 2008. Manajemen Personalialia. Jakarta: PT Prehallindo

Nugroho, Bambang. 2008. *Sistem Reward Dan Punishment* Untuk Meningkatkan SDM. [www.google.com](http://www.google.com)

Simanjuntak. 2007. Manajemen & Evaluasi Kinerja. Penerbit; Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Simamora, H. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN

Wahyuddin, M., 2008. Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal* Aplikasi Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Vol.3, No.1, Hal.1