

## **PENGARUH KOMPENSASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HOTEL ASANA AGUNG PUTRA BALI**

**Ni Made Sashia Asa Dana<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: sasyadamara@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Bali merupakan salah satu destinasi tujuan pariwisata yang ada di Indonesia, maka dari itu banyak wisatawan nusantara maupun mancanegara yang membangun hotel di Bali khususnya daerah Kuta. Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan demi meningkatkan kepuasan tamu yang menginap dan memajukan perusahaan itu sendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 45 orang karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda serta menggunakan uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Implikasi ini adalah perusahaan hendaknya memberikan insentif dan bonus sesuai dengan peranan atau posisi karyawan serta karyawan harus diberikan pelatihan.

**Kata Kunci:** kompensasi, dukungan organisasi, kinerja karyawan

### **ABSTRACT**

*Bali is one destination tourism destination in Indonesia, and therefore a lot of tourists and foreign tourists who built the hotel in Bali especially Kuta area. The performance of good employees is necessary for improving guests' satisfaction and improve the company. The purpose of this study was to determine the effect of compensation and organizational support on employee performance at Hotel Asana Agung Putra Bali. The population used in this study were 45 employees. The data collection was done by interview, observation and questionnaires. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis and using the F test and t test. The research results show that the compensation effect on employee performance Asana Agung Putra Hotel Bali and the support of influential organizations on employee performance Asana Agung Putra Hotel Bali. The implication of this is that companies should provide incentives and bonuses in accordance with the role or position of the employee and the employee must be given training.*

**Keywords:** compensation, organizational support, employee performance

## **PENDAHULUAN**

Kuta adalah salah satu destinasi wisata di Bali yang sangat terkenal di dunia, di mana Hotel Asana Agung Putra bertempat dan merupakan salah satu pilihan untuk menginap bagi para wisatawan nusantara maupun asing. Persaingan bisnis terutama di bidang pariwisata yang semakin kompetitif, menuntut organisasi pada perhotelan cepat merespon dari segala bentuk perkembangan yang terjadi agar mampu bersaing dalam dunia bisnis. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukannya sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mencapai tujuan usaha.

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan perusahaan (Handoko, 2009:135). Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan (Soeprihanto, 2007:42). Hasibuan (2007:43) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai (2010:547) didalam dunia usaha berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Suharmono (2013) menyatakan kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan perusahaan untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mengemban tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami perusahaan ke depan nya.

Hotel Asana Agung Putra merupakan sakah satu Hotel bintang tiga yang tergolong Hotel Aerowisata, maka dari itu kemajuan suatu hotel memerlukan

karyawan yang berkompeten didalamnya, karena kemajuan suatu Hotel terlihat dari tingkat hunian kamar yang tidak terlepas dari pelayanan (*service*) yang di berikan oleh karyawan kepada tamunya. Hasil observasi awal, masih ditemukan adanya beberapa keluhan yang disampaikan oleh tamu, baik yang domestik maupun asing. Jenis dan frekuensi keluhan yang pernah ditemukan di pihak hotel tertera pada Tabel 1.

**Tabel 1. Departemen dan Frekuensi Keluhan Tamu di Hotel Asana Agung Putra Bali Tahun 2015**

No	Departemen	Frekuensi Keluhan
1	<i>Guest Service Attendant</i>	15
2	<i>House Keeping</i>	10
3	<i>F&amp;B Service</i>	9
4	<i>F&amp;B Kitchen</i>	4
5	<i>Reservation</i>	1
6	<i>Engineering</i>	8
Presentase keluhan	-	7,83

Sumber: Hotel Asana Agung Putra Bali, 2015

Tabel 1 menggambarkan tingkat keluhan tamu yang menginap dan mengunjungi Hotel Asana Agung Putra Bali tersebut pada lima departemen yaitu 5 *Front office*, 2 *House Keeping*, 3 *Food and Beverage service*, 4 *Food and Beverage Kitchen* dan 6 *Engineering*. Keluhan terbanyak terjadi pada departemen *Guest Service Attendant*, hal ini disebabkan karena pelayanan tamu dirasakan lambat dan kurang sigap, dan keluhan yang paling sedikit terjadi di departemen reservasi, tamu merasa pihak resepsionis kurang tanggap. Pada departemen *housekeeping* keluhan yang terjadi biasanya disebabkan karena keterlambatan waktu persiapan kamar dan kamar yang disediakan kurang rapi dan bersih.

Keluhan yang lain biasanya terjadi adalah keterlambatan dalam mengantarkan makanan dan minuman. Tingkat keluhan tamu dinilai sangat penting karena dapat menunjukkan sejauh mana karyawan melayani pengunjungnya, apakah masih terdapat kelalaian dalam melakukan pelayanan. Karyawan dibayar tidak hanya bergantung pada pekerjaan yang mereka pegang, tetapi akan dibayar sesuai dengan perbedaan kinerja individu (Gehart dan Milkovich 1992).

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor yang penting bagi perusahaan karena kompensasi dapat menarik, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja serta mendorong tenaga kerja untuk lebih produktif. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membangun perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya eksternal dan internal. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat financial maupun non financial, pada periode yang tetap (Nasution, 2013).

Berdasarkan observasi yang dilakukan, perusahaan Hotel Asana Agung Putra Bali ini memiliki pegawai tetap, kontrak, serta pegawai magang atau praktek kerja lapangan (PKL). Karyawan tetap dan kontrak di perusahaan ini diberikan kompensasi yang berupa gaji, tunjangan, masa kerja, serta kemampuan masing – masing setiap pegawai, dan untuk karyawan magang atau PKL diberikan gaji atau semacam *fee* atas kontribusinya. Dalam pemberian kompensasi terkadang menimbulkan kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan lainnya, jika pemberian kompensasi tersebut tidak adil dan baik, yang akan mengakibatkan

menurunnya tingkat kinerja pada karyawan yang merasa tidak diberlakukan adil dalam pemberian kompensasi. Entwistle (1987) menyatakan bahwa imbalan yang diberikan akan mengakibatkan karyawan termotivasi. Kondisi tersebut akan mengakibatkan pegawai tidak produktif dalam bekerja dan berimplikasi pada semangat kerja. Perilaku karyawan tersebut diatas berdampak pada terjadinya keluhan-keluhan dan ketidak puasan tamu yang menginap di hotel.

Pemberian kompensasi yang adil dan benar sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dalam pemberian kompensasi yang adil dan benar akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini juga diatur oleh UU. NO. 13/2013 tentang ketenaga kerjaan “bahwa kesejahteraan pekerja atau buruh adalah suatu pemenuh kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat”. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan untuk loyal dan bertanggung jawab terhadap perusahaan (Bandiera, 2007).

Selain kompensasi, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan itu sendiri adalah dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan

baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat di katakana variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Pada Hotel Asana Agung Putra Bali terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain; penghargaan kontribusi Hotel Asana Agung Putra Bali sangat kurang. Karyawan yang rajin maupun tidak rajin tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi kinerja karyawan dalam bekerja, selain itu dapat di contohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai serta kantin yang tidak nyaman, apabila pendukung dirasakan kurang memadai, maka karyawan akan memberikan peayanan yang kurang maksimal. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanthowi (2014), Pebriyanti (2013), Yaseen (2013), Supatmi,dkk., (2013).

Keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan (Chay et al., 2003). Dalam penelitian Leibowitz (1981), menyatakan bahwa pemberian pelatihan kepada karyawan merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan skill dan keterampilan karyawan di suatu perusahaan. Dalam hal ini dukungan manajemen sangat diperlukan. Hotel Asana Agung Putra Bali bergerak dibidang perhotelan yang selalu berusaha mencapai kinerja yang maksimal dan juga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini menarik untuk dilakukan.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu (1) bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Hotel Asana Agung Putra?; (2) bagaimanakah pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan di Hotel Asana Agung Putra?

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai Hotel Asana Agung Putra Bali; 2) untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna, terutama pada ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal pemberian kompensasi, dukungan organisasi dan kaitannya dengan kinerja karyawan. Bagi perusahaan diharapkan agar penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat dan dapat membantu dalam melaksanakan pemberian kompensasi dan dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja, Kompensasi dan Dukungan Organisasi. Bernardin dan Russel memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Menurut James (2013), *Job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas

kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, (Hasibuan, 2003:118). Menurut Sastrohadiwiryo (2003:181) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja, untuk memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan adalah melalui kompensasi (Sopiah, 2013).

Kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang



atau lain nya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti dan lain-lain (Rachmawati, 2008:146). Jenis-jenis kompensasi ada dua, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan. Pemberian kompensasi yang adil dan benar merupakan salah satu cara yang ampuh untuk mengikat karyawan agar lebih loyal dan meningkatkan kinerjanya (Akerale, 1991).

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen Gronroos (1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari pada pekerjanya. Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat di butuhkan. Dukungan manajemen akan mempengaruhi efektivitas organisasi dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Elena, 2000).

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002; 701) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya kurang memadai, maka karyawan tersebut perlu membentuk suatu

organisasi sebagai wadah komunikasi antar karyawan dan mengembangkan hubungan serta persepsi yang positif terhadap organisasi.

Menurut survey yang dilakukan Heavy-Duty Division Springfield Remanufacturing dalam Robbins (2008: 105) keterlibatan karyawan secara katif dalam keputusan divisi dan profitabilitas adalah tertinggi dalam seluruh perusahaan, manajemen beranggapan bahwa moral yang ada juga tinggi. Kebijakan dan praktik yang dianggap objektif dan adil oleh manajemen mungkin dianggap tidak adil oleh karyawan pada umumnya atau oleh kelompok karyawan tertentu. Persepsi menyimpang ini menimbulkan sikap negative tentang pekerjaan dan organisasi, adalah penting bagi manajemen untuk mengetahuinya, karena perilaku karyawan di dasarkan pada persepsi bukan kenyataan.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan penelitian sebelumnya, maka dapat dikemukakan hipotesis-hipotesis berikut:

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2006) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Penelitian Hameed *et al.*, (2014) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang

diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Kompensasi sepenuhnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan (Namasivagam dan Zhao 2007). Sebuah hubungan yang signifikan dan positif statistik ditemukan untuk memberikan penghargaan dan motivasi, menyiratkan bahwa jika imbalan yang ditawarkan, maka akan ada perubahan yang sesuai dalam kinerja karyawan, sementara kenaikan gaji berkala, tunjangan, bonus, tunjangan dan kompensasi lainnya pada periode reguler dan specific menjaga semangat mereka tinggi dan membuat mereka lebih termotivasi (Danish dan Usman 2010).

H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

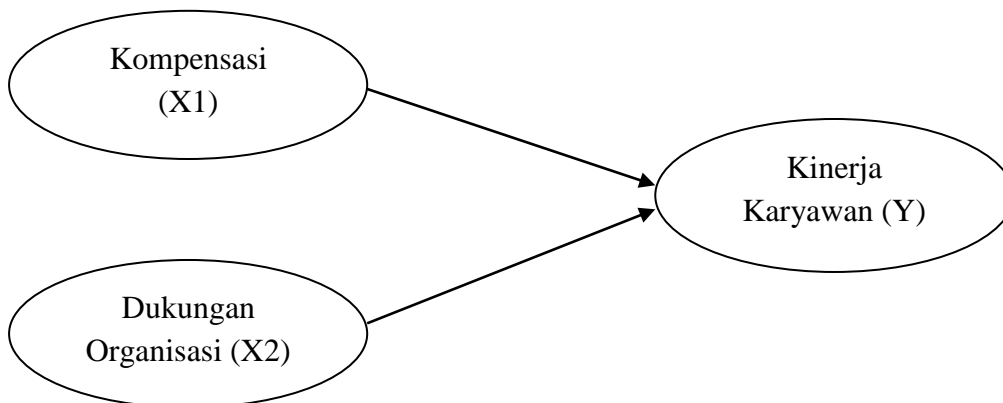
Menurut Mathis dan Jackson (2001:84) dukungan organisasi adalah dukungan individu yang diterima organisasinya, dalam hal dukungan organisasi yang sangat dibutuhkan oleh pegawai yaitu pelatihan, standar kerja, peralatan dan teknologi. Dukungan organisasi dibangun oleh perlakuan-perlakuan organisasi yang diterima misalnya dalam pembayaran honarium, kenaikan jabatan, pemerikayaan pekerjaan dan partisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi. Penilaian pegawai terhadap organisasi juga dilakukan dengan memperhatikan frekuensi, kesungguhan dan ketulusan organisasi dalam memberikan pernyataan penghargaan dan pengakuan terhadap hasil usaha mereka.

Dukungan organisasi diukur dengan memberikan pelatihan-pelatihan pada pegawai, peralatan yang mendukung pekerjaan, jenjang karier yang baik dan kerjasama antar individu yang baik, dukungan organisasi ternyata yang paling

dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kuncoro (2009) yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Apabila dukungan organisasi ditingkatkan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan.

H2 : Dukungan Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan tinjauan pustaka dan empiris, maka disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini dapat digolongkan ke dalam jenis penelitian asosiatif (hubungan), yaitu suatu penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel-variabel yang di teliti (Sugiyono, 2009:5). Dalam penelitian ini, variabel yang di teliti yaitu kompensasi (X1), dukungan organisasi (X2), serta kinerja karyawan (Y). Penelitian ini dilakukan pada Hotel Asana Agung Putra Bali yang beralamat di Jalan Popies Lane Kuta,

sesuai dengan alasan-alasan yang tertera pada bagian sebelumnya. Selain itu pemilihan lokasi ini di dasarkan adanya narasumber dan data yang cukup mampu di olah oleh peneliti. Adapun objek penelitian dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja karyawan yang di fokuskan pada teori kompensasi dan dukungan organisasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian, seperti data yang didapatkan berupa jawaban responden melalui kuisisioner dan wawancara. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah karyawan serta dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Kompensasi merupakan balas jasa yang di berikan oleh perusahaan terhadap karyawan yang dapat menimbulkan rasa loyalitas karyawan di perusahaan. Farid (2008), mengemukakan beberapa indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai berikut 1) Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang luar biasa; 2) Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sesuai dengan harapannya; 3) Tunjangan- Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis dan jasa kesehatan; dan 4) bonus adalah sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji karyawan, biasanya

diperuntukkan bagi karyawan sebagai hadiah karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Robbins (2008: 103) dukungan organisasional yang di rasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Jika dukungan organisasional yang dirasa positif dan komitmen organisasinya kuat maka kemungkinan akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Berikut adalah beberapa indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur pemberian dukungan organisasi :

- 1) Kesejahteraan adalah organisasi peduli pada kesejahteraan karyawan;
- 2) Tugas adalah organisasi mau membantu menyelesaikan tugas yang dianggap berat bagi karyawan;
- 3) Respon pemimpin adalah pemimpin mau membantu karyawan yang sedang di timpa masalah;
- 4) Kedekatan adalah hubungan antar orang yang ada didalam organisasi;
- dan 5) Kerja sama adalah rekan mau mendengarkan masalah antar sesama.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah di tetapkan (Tarigan, 2011). Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Melati (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai. Berikut adalah beberapa indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali: 1) Kualitas adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu; 2) Tugas tepat waktu adalah tugas yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dapat diselesaikan dengan jangka waktu yang telah ditentukan; 3) Bekerja tanpa pengawasan yaitu

karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa harus diawasi oleh *supervisor* atau atasan 4) Rencana kerja adalah serangkaian tujuan dan proses yang bisa membantu tim atau seseorang dalam mencapai tujuan; 5) Hasil yang lebih baik yaitu karyawan dapat belajar dari kesalahan sebelumnya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik; 6) Memenuhi target kontribusi yaitu karyawan memberikan kinerja yang baik demi memenuhi target perusahaan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali yang berjumlah 45 orang.

Variabel dikatakan valid apabila koefisien korelasi ( $r$ ) hitung lebih besar ( $>$ ) dari ( $r$ ) tabel yaitu lebih besar dari 0,3 yang merupakan nilai pembanding minimal untuk mendapatkan korelasi yang valid. Sementara, instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali dan tetap ada kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang dikatakan reliabel apabila variabel yang diukur memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  (Sugiyono, 2012:115).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan cara regresi linear berganda, untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Peneliti dibantu dengan program komputer

*Statistical Pacage of Sosial Science (SPSS) versi 15.0 for windows*. Selain itu penelitian ini juga disertai dengan uji asumsi klasik.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi residual yang normal atau mendekati normal (Suyana, 2007:87)

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variable-variabel bebas. Jika suatu model regresi yang mengandung gejala multikolinier dipaksakan untuk digunakan, maka untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antara sesame variable bebas maka dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflaction factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF kurang dari 19, maka dikatakan tidak ada multikolinieritas (Suyana, 2007:92).

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali,2011:105). Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara meregresi nilai absolute residual atau nilai signifikan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Uji kelayakan model (Uji F) bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear bergandaisebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama. Apabila tingkat signifikan lebih dari  $\alpha = 0,5$  maka model regresi ini layak untuk digunakan sebagai alat analisis (Ghozali, 2011:98).

Uji parsial (uji t) disebut juga uji signifikan individual. Uji ini menunjukkan



seberapa jauh pengaruh variable independen secara parsial terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2012:190). Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien korelasi variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Dukungan Organisasi( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

Analisis *Standardized Coefficients* Beta bertujuan untuk menjawab hipotesis ketiga yaitu menentukan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang dimaksud adalah Kompensasi ( $X_1$ ), Dukungan Organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai absolut beta yang telah dibakukan (*Standardized Coefficients Beta*) yang terbesar (Ghozali, 2011:88).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung nilai *pearson correlation*. Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai *r pearson correlation* terhadap skor total diatas 0,30 (Sugiyono, 2012:133). Tabel 2 menyajikan hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan sisanya dalam instrument penelitian tersebut valid.

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *Cronbach's Alpha*, apabila lebih besar dari 0,60 maka

instrumen yang digunakan reliabel. Tabel 3 menyajikan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi, Dukungan Organisasi, dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1</sub>	0,712	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,709	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,778	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,614	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,718	Valid
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,408	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,870	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,851	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,408	Valid
Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,573	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,760	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,875	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,806	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,783	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,607	Valid

Sumber : Hasil analisis SPSS, 2016

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi, Dukungan Organisasi, dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	0,759	Reliabel
Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,786	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,770	Reliabel

Sumber : Hasil analisis SPSS, 2016

Deskripsi data akan diuraikan persepsi responden terhadap variabel kompensasi, dukungan organisasi, kinerja karyawan yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata-rata skor menurut kategori penilaiannya. Rumus (Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, 2006 : 84).

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang} &= 5-1 = 4 \\
 \text{Kelas interval (p)} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0,80
 \end{aligned}$$

Dari interval klas 0,80 bisa ditentukan kriteria mengenai iklim organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerjasebagai berikut .

1,00–1,80 = sangat tidak setuju

1,80–2,60 = tidak setuju

2,60–3,40 = cukup setuju

3,40–4,20 = setuju

4,20–5,00 = sangat setuju

**Tabel 4.**  
**Persepsi Responden Tentang Kompensasi pada**  
**Hotel Asana Agung Putra Bali**

No	Indikator Kompensasi	Jawaban Responden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya merasa, insentif yang di berikan sesuai dengan peranan/posisi saya di perusahaan.	6	34	3	2	0	3.98	Baik
2	Saya merasa, bahwa motivasi dan semangat kerja terpacu dengan gaji yang saya terima.	6	29	2	8	0	3.73	Baik
3	Sayamerasa, bahwa saya mengandalkan tunjangan-tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan saya.	4	31	2	8	0	3.69	Baik
4	Saya merasa bonus yang saya terima telah sesuai dengan yang di harapkan.	3	30	9	3	0	3.73	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3.78</b>	<b>Baik</b>

*Sumber* : Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap empat pernyataan tentang kompensasi yang dijawab oleh empat puluh limaorang

responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4 terlihat bahwa rata-rata skor dari empat pertanyaan mengenai kompensasi yaitu sebesar 3,78. Hal ini berarti bahwa kompensasi pada Hotel Asana Agung Putra Bali dalam kondisi baik.

**Tabel 5. Persepsi Responden Tentang Dukungan organisasi pada Hotel Asana Agung Putra Bali**

No	Indikator Dukungan organisasi	Jawaban Responden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya senang organisasi peduli pada kesejahteraan.	11	32	2	0	0	4.20	Baik
2	Saya senang organisasi mau membantu tugas karyawan.	6	33	3	3	0	3.93	Baik
3	Saya senang pemimpin mau membantu mengatasi masalah karyawan.	9	32	2	2	0	4.07	Baik
4	Saya senang pimpinan mau mendengarkan masalah karyawan.	14	27	4	0	0	4.22	Sangat Baik
5	Saya senang rekan sesama mau mendengarkan masalah.	12	30	3	0	0	4.20	Baik
6	Saya senang rekan sesama mau memberikan bantuan.	13	31	1	0	0	4.27	Sangat Baik
<b>Rata-rata</b>						<b>4.15</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa rata-rata skor dari enam pertanyaan mengenai dukungan organisasi yaitu sebesar 4,15. Hal ini berarti bahwa dukungan organisasi pada Hotel Asana Agung Putra Bali dalam kondisi baik.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap lima pernyataan tentang kinerja karyawan yang dijawab oleh 45 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Persepsi Responden Tentang Kinerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali**

No	Indikator Kinerja karyawan	Jawaban Responden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.	5	26	5	9	0	3.60	Baik
2	Saya mengerjakan tugas tepat waktu.	3	38	4	0	0	3.98	Baik
3	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan atasan.	12	30	2	1	0	4.18	Baik
4	Saya selalu membuat perencanaan sebelum mengerjakan sesuatu.	6	36	3	0	0	4.07	Baik
5	Saya mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik dari yang di perintahkan atasan.	11	29	4	1	0	4.11	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3.99</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 terlihat bahwa rata-rata skor dari lima pertanyaan mengenai kinerja karyawan yaitu sebesar 3,99. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali dalam kondisi baik.

Hasil dari uji *Kolmogorov-Smirnov* menemukan hasil bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,815. Hal ini berarti model regresi terdistribusi secara normal.

Nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hal ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Nilai Sig. dari variabel Kompensasi, dan Dukungan Organisasi masing-masing sebesar 0,307 dan 0,248. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti

tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini, untuk menganalisis data digunakan metode analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui dan menunjukkan arah serta besarnya pengaruh Kompensasi dan Dukungan Organisasi, baik secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali.

**Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,149	1,757	-	1,223	
Kompensasi	0,355	0,157	0,258	2,257	
Dukungan Organisasi	0,485	0,092	0,602	5,268	
F hitung	28,982				
Signifikansi F	0,000				
R Square	0,580				
Adjusted R Square	0,560				

Sumber : Hasil analisis SPSS, 2016

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 7, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 2,149 + 0,355 X_1 + 0,485 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Berdasarkan model yang telah dianalisis, dilakukan pengujian secara bersama-sama dengan uji F (F-test), berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 28,982, signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 dan *Adjusted R Square* sebesar 56,0 persen. Berdasarkan nilai toleransi yang diberikan yaitu  $\alpha = 5$  persen dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulannya, model secara simultan telah layak untuk digunakan.

Nilai determinasi total sebesar 0,580 mempunyai arti bahwa variabel kompensasi dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali. Secara bersama-sama, kompensasi dan dukungan organisasi berpengaruh sebesar 58,0 persen sedangkan sisanya sebesar 42 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Secara parsial masing-masing variabel bebas (X) diuji dengan menggunakan uji-t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap variabel terikat (Y). Pengujian ini dilakukan agar dapat mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Signifikan atau tidak pengaruh masing-masing variabel tersebut, akan membuktikan apakah hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali, dan hipotesis kedua bahwa dukungan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali.

Pengaruh masing-masing variabel tersebut adalah nilai  $t_{tabel}$  dibandingkan dengan  $t_{hitung}$ , atau dengan cara melihat besarnya nilai koefisien beta pada masing-masing variabel bebas, maka secara parsial pengaruh masing-masing variabel bebas tersebut terhadap kinerja karyawan dapat diketahui.

Berdasarkan Tabel 7 koefisien kompensasi ( $b_1$ ) sebesar 0,355 dengan nilai signifikansi 0,029 lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,029 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Hal ini juga dapat dibuktikan dari  $t_{hitung}$

sebesar 2,257 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar  $t_{(0,025;45)} = 2,014$  ( $t_{hitung} = 2,257 > t_{tabel} = 2,014$ ). Nilai tersebut juga menandakan arah hubungan yang positif, dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi Kompensasi maka Kinerja Karyawan akan semakin baik, dan sebaliknya semakin rendah Kompensasi maka akan berdampak pada penurunan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini sesuai dengan teori dari Simamora (2006) yang mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka. Hasil penelitian ini juga di dukung oleh penelitian Muhammad riaz (2014) yang menyimpulkan bahwa kompensasi dalam bentuk insentif, gaji akan melakukan bagian penting untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan persamaan regresi pada Tabel 7 diketahui koefisien Dukungan organisasi ( $b_2$ ) sebesar 0,485 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan ( $\alpha$ ) = 5 persen ( $0,000 < 0,05$ ). Selain itu, keputusan juga ditentukan dengan nilai  $t_{hitung} = 5,268$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $t_{(0,025;45)} = 2,014$  ( $5,268 > 2,014$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Ini berarti bahwa Dukungan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Asana



Agung Putra Bali. Nilai yang menandakan arah hubungan yang positif dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin baik Dukungan organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat, dan begitu pula sebaliknya penurunan dukungan organisasi maka akan berdampak pada penurunan Kinerja Karyawan pula.

Hasil ini juga sesuai dengan Kuncoro (2009), yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Apabila dukungan organisasi ditingkatkan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Odunlami et al., (2014) menyatakan bahwa dukungan manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar dukungan manajemen yang diberikan maka semakin baik kinerja karyawan.

Persamaan regresi pada Tabel 6 menunjukkan masing-masing *standardized coefficients beta* dari tiap variabel prediktor. Besar koefisien untuk variabel Kompensasi adalah 0,258 sedangkan untuk variabel Dukungan organisasi adalah 0,602. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, maka variabel dukungan organisasi lebih dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara statistik kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Apabila insentif ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Variabel dukungan organisasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Apabila perusahaan memperhatikan kesejahteraan maka kinerja karyawan akan semakin produktif.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan yang telah disampaikan adalah perusahaan hendaknya memberikan insentif sesuai dengan peranan atau posisi karyawan di perusahaan. Hendaknya perusahaan dan pimpinan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan. Karyawan harus dibekali pelatihan agar bisa merencanakan sebelum melakukan suatu pekerjaan, dengan demikian kinerja karyawan dan hasilnya akan maksimal.

## **REFERENSI**

- Akerele, A. 1991. Role of Labour in Productivity Nigeria. *Journal of Industrial Relation and financial*, 33, pp: 663-691
- Bandiera, O., Barankay, I., Rasul, I. 2007. Incentives for Managers and Inequality among Workers: Evidence from a Firm Level Experiment. *Journal of Economics*. 122, pp: 729 -773.
- Chay Hoon Lee and Norman T. Bruvold. 2003. Creating Value For Employees: Investment In Employee Development. *Journal of Human Resource Management* 14(6), pp: 981–1000.
- Danish, R.Q and Usman, A. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 159-167
- Eisenberger dan Rhoades. 2002. *Job Satisfaction dan Organizational Commitment Among Employes in the Sultanate of Oman. Journal of Pshcyology*, 1(4),pp 295-299.
- Elena P. Antonacopoulou. 2000. Employee Development Through Self-Development In Three Retail Bank. *Journal of Personnel Review*, 29(4), pp: 491-508.

- Entwistle, N. 1987. Motivation to learn, conceptualization and practices British. *Journal of Education Studies*, 35(2), pp: 50-58.
- Farid. 2008. *reframes previous work on production degrees of freedom*
- Gerhart, B., and Milkovich, G.T. 1990. Organisational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. 33, 663-691
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit BP UNDIP.
- Gronroos, C.1990. *Service Management and Marketing: Managing the moment of Truth Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books
- Hameed, Abdul., Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Ali, dan Muhammad Arslan. 2014. Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 5(2), pp: 302-309.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Handoko, T.Hani. 2009. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Husein. Umar. 2003. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ilyas. 1999. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*: Studi kasuspada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Panandaran*, h:1-3.
- James, A. Odumeru., and Ifeanyi George Ogbonna. 2013. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2, pp : 1-7.
- Kuncoro, A,K dan Acin, Efendi. 2009. Pengaruh *Effort, Support dan Ability* Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen : ISEI Cabang Jakarta Komisariat Universitas Bina Nusantara Volume I – 2009*.
- Leibowitz, Z. and Schlossberg, N. 1981. 'Training managers for their role in a career development system', *Training and Development Journal*, p: 72 -79.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2001.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I. Jakarta : Salemba Empat.

- Melati, Ika. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Namasivayam, K., Miao, L., and Zhao, X. 2007. An Investigation of the Relationship between Compensation Practices and Firms Performance in the US Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 574-587
- Nasution, W.A. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Karya Deli Stelindo Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI*. 20(2). pp: 59-70.
- Odunlami, Ibojo., Bolanle., Asabi dan Oludele Matthew. 2014. Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. 2(9). pp: 108- 117.
- Pebriyanti, Ni Kadek Sri. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Columbus Megah Sarana Cabang Denpasar Tahun 2012. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*. Vol 3. No 1.
- Rachmawati, L.K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Andi.
- Rivai. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba.
- Sastrohadiwiryo, DR. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sham, J.S. 1990. Detection of Subclinical Nasopharyngeal Carcinoma By Fibreoptic Endoscopy And Multiple Biopsy. *Lancet*, 335, pp.371–374.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suharmono, Marwan Petra Subakti. 2013. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan (study pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 2(3):h:1-8.

- Suyana Utama, Made. 2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Sigit. 2003. Analisis Pengaruh Kompensasi , Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi . *Dinamika Manajemen* . pp : 10-21.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah. 2013. The Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International learning and Development*.3 (2).pp : 77-91.
- Sukmawati, F. 2007. Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina(Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 2(3), pp: 175-194.
- Susskind, Simone. 2000, *Foundations of Behavioral Research*. New York.
- Supatmi, Eko Mamik. Nimran Umar dan Hamidah Nayati. 2013. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit Administrasi Bisnis*. 7(1), h: 1-23.
- Tarigan Fernando, Agripa. 2011. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengan Satu). *Skripsi*, Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tanthowi, Imam. 2014. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Tetap Definitif SD Islam Al-Azhar 17 Bintaro, *Epigram*. 11(1).
- Yaseen, Ayesha. 2013. Effect Of Compensation Faktors on Employee Satisfaction- A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resourcing Studies*. 13(1).