

PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA DALAM PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA

I Made Windu Iswara¹
Made Subudi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: winduiswara@yahoo.co.id/

ABSTRAK

Faktor kompensasi dan motivasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan dan untuk mengetahui peran motivasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan Unagi *Handcraft & Painting* dengan jumlah responden sebanyak 40 karyawan. Responden penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 11 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil pengujian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini dimana lokasi penelitian hanya berada pada lingkup industri di Unagi *Handcraft & Painting* sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan pada industri lain selain di Unagi *Handcraft & Painting*.

Kata kunci: kompensasi, motivasi, semangat kerja

ABSTRACT

Compensation factors and motivational play an important role in increasing spirit at work. This study was conducted to determine the effect of compensation on spirit at work at and to determine the motivational role in mediating the influence of compensation on employee morale. The study was conducted on employees Unagi Handicraft & Painting by the number of respondents as many as 40 employees. The number of respondents is determined using saturation sampling technique. The data collection is done by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 11 indicators. Data analysis technique used is path analysis. The test results compensation positive and significant impact on spirit at work, compensation positive and significant impact on motivation and motivation positive and significant impact on spirit at work. The limitation of this study is the location of this research will be in the scope of the industry in Unagi Handicraft & Painting so the results of this study can not explain the circumstances of the other industry besides Unagi Handicraft & Painting.

Keywords: compensation, motivation, spirit at work

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis usaha cenderamata pada saat ini memang saat menjanjikan, Bali juga merupakan daerah pariwisata yang sudah terkenal di dunia yang berdampak terbukanya peluang usaha di Bali seperti menjual usaha yang berciri khas daerah Bali. Faktor pendukung yang sangat diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan, menciptakan industri seperti ini khususnya menjual kerajinan khas Bali adalah bagaimana kualitas SDM dalam memberikan pelayanan dan produk yang terbaik terhadap konsumen dan juga dalam hal pelayanan menangani permintaan para konsumen.

Meningkatkan kualitas Sumber daya manusia juga harus diperhatikan dengan menjaga tingkat semangat kerja agar karyawan tersebut dapat bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Menurut Siagian (2007:42) menyatakan semangat kerja karyawan yang meningkat dapat membuat pekerjaan lebih cepat, berkurangnya kerusakan, tingkat absensi dan perpindahan karyawan akan diminimalisir. Menurut Tohardi (2006:431) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah hubungan kerja, motivasi, kompensasi, keselamatan dan kesehatan. Susilawati (2005) menyatakan perusahaan akan sangat berhasil bergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi pokok seperti manajemen pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Keberhasilan perusahaan juga tergantung pada semangat kerja karyawan itu sendiri. Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus diperhatikan dengan menjaga tingkat semangat kerja agar karyawan tersebut dapat bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya.

Adeniji *et al.* (2007) menyatakan meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja, pemimpin perusahaan harus memberikan karyawan promosi jabatan. Dewi (2008) menyatakan kompensasi yang rendah akan memicu rendahnya produktivitas dan semangat kerja karyawan. Tella (2007) menyatakan kuatnya motivasi akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja. Menurut Richard *et al.* (2009) menyatakan motivasi merupakan dorongan psikologis untuk mengarahkan seseorang menuju motivasi yang melibatkan gerakan fisik dan mental. Ahmed *et al.* (2010) menyatakan motivasi merupakan dorongan dan kekuatan agar melakukan sesuatu yang mengarahkan perilaku. Menurut Indarti (2013) menyatakan bahwa motivasi merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam melakukan aktivitas agar semangat kerja meningkat.

Menurut Anita (2005) menyatakan kompensasi langsung dan tidak langsung adalah suatu bentuk penghargaan dari perusahaan kepada karyawan. Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2007:185) menyatakan kompensasi adalah balas jasa yang bersifat material maupun non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan. Kebriaei *et al.* (2009) menyatakan memberikan kompensasi yang cukup dan promosi jabatan akan meningkatkan semangat kerja secara keseluruhan. Erbasi *et al.* (2012) menyatakan kepuasan kerja timbul apabila pemberian kompensasi dirasa adil dan cukup.

Penelitian ini dilakukan di Unagi *Handicraft & Painting* yang memiliki karyawan sebanyak sebanyak 40 orang. Tujuan Unagi *Handicraft & Painting* adalah menyediakan berbagai kerajinan tangan yang berkualitas dan terjangkau

oleh konsumen. Unagi *Handicraft & Painting* dalam mendapatkan keuntungan dengan menyediakan berbagai kerajinan tangan seperti ukiran patung, makanan, pakaian, lukisan tentang kebudayaan khas Bali.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap manajer di dalam perusahaan Unagi *Handicraft & Painting* permasalahan yang terjadi yaitu rendahnya semangat kerja karyawan mengenai tingkat absensi dalam bekerja, dari hasil wawancara dengan manajer SDM didapatkan data tingkat absensi karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting*.

Tingkat absensi pada Unagi *Handicraft & Painting* dari Oktober 2014 hingga September 2015 menunjukkan tingkat absensi karyawan rata – rata 0,88. Pada bulan januari presentase tingkat absensi dikatakan paling rendah 0,64 dikarenakan pada bulan tersebut awal tahun dimana semangat karyawan masih tinggi dan pada bulan april presentase tingkat absensi dikatakan paling tinggi dikarenakan pada bulan ini banyak karyawan yang ijin dan sakit. Berdasarkan wawancara terhadap manajer SDM Unagi *Handicraft & Painting* mengatakan presentase tingkat absensi karyawan saat ini sudah termasuk tinggi.

Indikasi yang menunjukkan rendahnya semangat kerja karyawan juga dilihat dari disiplin waktu kerja karyawan. permasalahan yang terjadi di perusahaan ini karena rendahnya kesadaran karyawan mengenai jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan, berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa dari 40 karyawan yang tertinggi pada bulan juli alasannya dikarenakan adanya kesibukan diluar pekerjaan, terendah pada bulan mei keterlambatan karyawan dikarenakan sedikitnya karyawan yang memiliki kesibukan. Permasalahan ini terjadi di

beberapa bagian divisi tetapi kebanyakan terjadi di divisi sales penyebabnya karena karyawan bekerja diluar bukan ditempat dan terendah yaitu divisi satpam dikarenakan memiliki tanggung jawab menjaga kondisi keamanan disekitar perusahaan.

Permasalahan selanjutnya yang menyebabkan rendahnya semangat kerja karyawan juga dilihat dari penilaian kinerja karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan manajer presentase penilaian kinerja untuk semangat kerja rendahnya penilaian kinerja karyawan bagaimana kurangnya semangat dalam bekerja yang dimiliki oleh karyawan terutama pada bagian divisi sales. Manajer berpendapat perusahaan harus meminimalisir permasalahan tersebut bila tidak akan terganggu produktivitasnya, maka dari itu manajer perusahaan terus berupaya meningkatkan semangat dalam bekerja.

Produktivitas kerja karyawan tidak sesuai dengan kualitas kerja bagaimana kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan masih belum sesuai dengan perbandingan standar yang ditetapkan. Produktivitas karyawan tidak stabil dan terjadi penurunan omzet di bulan pebruari sampai bulan mei. Manajer berpendapat kemampuan karyawan masih belum bisa mencapai target perusahaan, manajer berupaya menghindari keadaan seperti ini karena berdampak buruk terhadap perusahaan. Hasil wawancara dan pengamatan terhadap karyawan berpendapat bahwa imbalan yang diberikan masih belum mencukupi kebutuhan hidup. Rendahnya motivasi bagaimana kurangnya atasan memberikan masukan dan perhatian yang menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi yang diberikan belum memadai sehingga semangat kerja menurun.

Herpen dan Praag (2002) menyatakan sistem kompensasi yang adil akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sistem kompensasi harus diperhatikan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individual karyawan. Penelitian McKnight *et al.* (2001) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2013) menyatakan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Podgusky (2009) menyatakan pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Rose (2013) menyatakan kompensasi dapat mendorong motivasi dan semangat karyawan, kompensasi yang diberikan harus selalu memadai dan adil. Hasil penelitian Danti, dkk (2014) yang menyatakan secara parsial kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Pembahasan tersebut dapat merumuskan pertanyaan penelitian yaitu apakah kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar ? dan bagaimanakah peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar ? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar dan untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh McKnight *et al.* (2001) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

Hasil penelitian Linz *et al.* (2006) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, kompensasi yang cukup dan promosi jabatan akan meningkatkan semangat kerja. Hasil penelitian Kebriaei *et al.* (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dengan Dharma Putra (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap semangat kerja.

Hasil penelitian Mwangi (2002) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, semangat kerja yang rendah di antara guru pertanian itu sebagian disebabkan oleh rendahnya kompensasi, ketidakamanan kerja, fasilitas pengajaran yang buruk dan kurangnya minat siswa dalam kelas, kesempatan promosi yang buruk dan kurangnya dukungan administratif. Hasil penelitian Evans (2000) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, bila kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka semangat kerja akan rendah. Hasil penelitian pravasta (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja karyawan Pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar

Hasil penelitian Herpen dan Praag (2002) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, dengan sistem kompensasi yang adil dan dapat diterima oleh karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Podgusky (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, dengan pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Negash *et al.* (2014) menyatakan

bahwa pembayaran, promosi, pengakuan, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berpengaruh signifikan positif hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja.

Ghazanfar *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi memiliki hubungan kuat dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Rizal *et al.* (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif pada motivasi yang berarti bahwa ada hubungan searah antara kompensasi dan motivasi, Kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan manfaat akan meningkatkan motivasi di Manajemen Pendapatan Daerah di Kendari. Hasil penelitian Wulansari, dkk (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan karena bila kompensasi meningkat, maka motivasi mereka akan meningkat. Hasil penelitian Ulfa, dkk (2013) menyatakan bahwa pengaruh tersebut signifikan positif, sehingga semakin dilaksanakan dengan baik Kompensasi Finansial yang diberikan oleh AUTO 2000 Malang Sutoyo kepada karyawan akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H2a. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Richard *et al.* (2009) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Laura (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, salah satu cara meningkatkan semangat kerja yaitu dengan memberikan motivasi kepada karyawan. Omolo (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi dapat memperbaiki

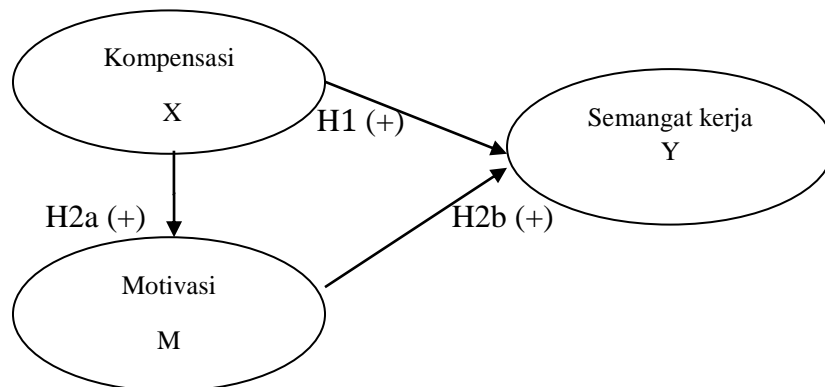
semangat dalam bekerja. Hasan *et al.* (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, motivasi rekan kerja memiliki dampak besar dalam semangat kerja.

Hasil penelitian abbas (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi yang diberikan pemimpin berdampak pada semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Susilo (2007:182) menyatakan motivasi dapat menimbulkan dorongan semangat kerja atau kata lain dari pendorong semangat kerja karyawan. Ini berarti bahwa motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Pravasta (2014) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H2b : Motivasi berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja karyawan pada Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif, yaitu menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan di Unagi *Handicraft & Painting*. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Sudaryono (2011) menyatakan penelitian ini menggunakan model konseptual yang bersifat struktural, maka variabel yang digunakan adalah variabel endogen, eksogen, dan mediasi. Uraian dari variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Variabel Eksogen di dalam penelitian ini adalah variabel kompensasi (X). 2) Variabel Endogen di dalam penelitian ini adalah variabel semangat kerja (Y). 3) Variabel Mediasi di dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja (M).

Data primer dalam penelitian ini yaitu mengenai pendapat responden tentang kompensasi, motivasi dan semangat kerja yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Data skunder yang dikumpulkan bersumber dari internal organisasi Unagi *Handicraft & Painting* mengenai gambaran umum organisasi dan data jumlah karyawan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode observasi, wawancara, dan metode kuesioner. Kuesioner yang disebar berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden tentang kompensasi dan motivasi pada semangat kerja karyawan. Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan

skala Likert. Menurut (Sugiyono, 2014 : 133) menyatakan skala digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Kuesioner diukur dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5 yang diberi skor sebagai berikut. Sangat tidak setuju diberi skor 1, Tidak setuju diberi skor 2, Netral diberi skor 3, setuju diberi skor 4, Sangat setuju diberi skor 5.

Teknik analisis pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*) pada spss 17,0 for windows. Menurut Utama (2011:156) menyatakan analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan empat karakteristik dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Responden dengan jenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan laki-laki yang berjumlah 23 orang dengan presentase 57,5 persen. Responden pada penelitian ini sebagian besar berumur 31-40 tahun yang berjumlah 20 orang dengan presentase 50 persen. Responden dengan pendidikan akhir SMA/SMK lebih dominan yang berjumlah 21 orang dengan presentase 52,5 persen. Masa kerja responden pada penelitian ini sebagian besar sudah bekerja 1-4 tahun yang berjumlah 23 orang dengan presentase 57,5 persen.

Tabel 1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Pendidikan Terakhir Unagi Handicraft & Painting

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
		Orang	
1	Laki-laki	17	42,5
2	Perempuan	23	57,5
	Jumlah	40	100
No	Tingkat Umur (Tahun)		
1	21-30	14	35
2	31-40	20	50
3	>41	6	15
	Jumlah	40	100
No	Tingkat Pendidikan		
1	SMA/SMK	21	52,5
2	D3	11	27,5
3	S1	8	20
	Jumlah	40	100
No	Masa Kerja (Tahun)		
1	1-4	23	57,5
2	5-8	17	42,5
	Jumlah	40	100

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 2 menyatakan setiap butir pernyataan pada kuesioner memiliki skor lebih dari 0,30. Hasil uji validitas menghasilkan korelasi terkecil sebesar 0,739 dan korelasi yang terbesar yaitu 0,933. Uji validitas menunjukkan bahwa kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Kompensasi (X)	X ₁	0,876	Valid
		X ₂	0,789	Valid
		X ₃	0,893	Valid
		X ₄	0,739	Valid
2	Motivasi (M)	Y ₁	0,893	Valid
		Y ₂	0,847	Valid
		Y ₃	0,861	Valid
3	Semangat Kerja (Y)	Y ₁	0,933	Valid
		Y ₂	0,832	Valid
		Y ₃	0,840	Valid
		Y ₄	0,831	Valid

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 3 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel lebih besar dari 0,6 sehingga disimpulkan seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabilitas sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kompensasi (X)	0,844	Reliabel
2	Motivasi (M)	0,834	Reliabel
3	Semangat Kerja (Y)	0,882	Reliabel

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 4 menunjukkan bahwa empat indikator terkait dengan kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,90 tergolong baik yang berarti kompensasi yang dirasakan karyawan Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar termasuk kriteria baik. Adapun dari keempat indikator tersebut dua indikator memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu upah/gaji sebesar 3,65 dan insentif sebesar 3,88, berarti untuk saat ini karyawan Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar merasa gaji/upah dan insentif yang dirasakan masih baik tetapi lebih baik perusahaan memperhatikan upah/gaji dan insentif sehingga nantinya dapat memotivasi agar kinerja karyawan menjadi lebih baik. Indikator yang memiliki nilai yang sama dengan nilai rata-rata yaitu tunjangan sebesar 3,90 dan Indikator yang memiliki nilai diatas rata-rata yaitu fasilitas sebesar 4,18 berarti tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan jabatan.

Tabel 4.
Jawaban Responden Tentang Kompensasi

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Karyawan mendapatkan upah dan gaji sesuai dengan jabatannya di perusahaan (X.1)	0	5	10	19	6	3.65	Baik
2	Jumlah insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kinerja karyawan (X.2)	0	3	9	18	10	3.88	Baik
3	Tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan jabatan (X.3)	0	3	9	17	11	3.90	Baik
4	Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan jabatan (X.4)	0	1	7	16	16	4.18	Baik
Rata – rata							3.90	Baik

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 5 menunjukkan secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,80 yang berarti motivasi yang dirasakan oleh para karyawan Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar termasuk dalam kriteria baik, namun terdapat satu indikator dibawah rata-rata yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu arah perilaku sebesar 3,63, berarti masih kurangnya karyawan dalam mentaati peraturan perusahaan, untuk saat ini lebih baik perusahaan memperhatikan motivasi yang diberikan kepada karyawan agar karyawan mau mentaati peraturan perusahaan yang ada. Indikator diatas rata-rata yaitu tingkat usaha sebesar 3,83 dan tingkat kegigihan sebesar 3,95 berarti tingkat usaha dan tingkat kegigihan yang dilakukan oleh karyawan dikatakan baik.

Tabel 5.
Jawaban Responden Tentang Motivasi

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya selalu mentaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan (M.1)	1	4	12	15	8	3.63	Baik
2	Saya selalu berusaha serius pada pekerjaan yang selalu saya lakukan (M.2)	1	3	9	16	11	3.83	Baik
3	Saat saya melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, saya akan berinisiatif memperbaiki menjadi lebih baik (M.3)	1	2	9	14	14	3.95	Baik
Rata-rata							3.80	Baik

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 6 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,82 yang berarti semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan Unagi *Handicraft & Painting* Denpasar termasuk dalam kriteria baik, namun terdapat dua indikator dibawah rata-rata yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu penilaian prestasi sebesar 3,68 dan disiplin waktu kerja sebesar 3,75 berarti perusahaan harus lebih memerhatikan penilaian prestasi dan disiplin waktu kerja terhadap karyawan agar karyawan tersebut lebih semangat dalam bekerja. Indikator diatas rata-rata yaitu produktivitas kerja sebesar 3,95 dan tingkat absensi sebesar 3,90 berarti indikator produktivitas dan indikator tingkat absensi yang dilakukan oleh karyawan dikatakan baik.

Tabel 6.
Jawaban Responden Tentang Semangat Kerja

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Barang yang dihasilkan dengan jumlah karyawan yang bekerja sudah mencapai target (Y.1)	1	2	9	14	14	3.95	Baik
2	Faktor tingkat absensi karyawan mempengaruhi tingkat semangat kerja (Y.2)	1	2	9	16	12	3.90	Baik
3	Saya sudah bekerja sebagaimana mestinya sesuai standar perusahaan. (Y.3)	1	3	14	12	10	3.68	Baik
4	Saya hadir ditempat kerja dengan tepat waktu. (Y.4)	1	4	9	16	10	3.75	Baik
Rata-rata							3.82	Baik

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 7, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_2 aX + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_1 = 0,787X + e_1 \dots\dots\dots(2)$$

Tabel 7.
Hasil Analisis Jalur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	T	
1	(Constant)	.000	.099		.000	1.000
	Kompensasi	.787	.100	.787	7.871	.000
R₁ Square						0,620
F Statistik						61,954
Signifikansi						0,000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 8, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 bM + e_2 \dots\dots\dots(1)$$

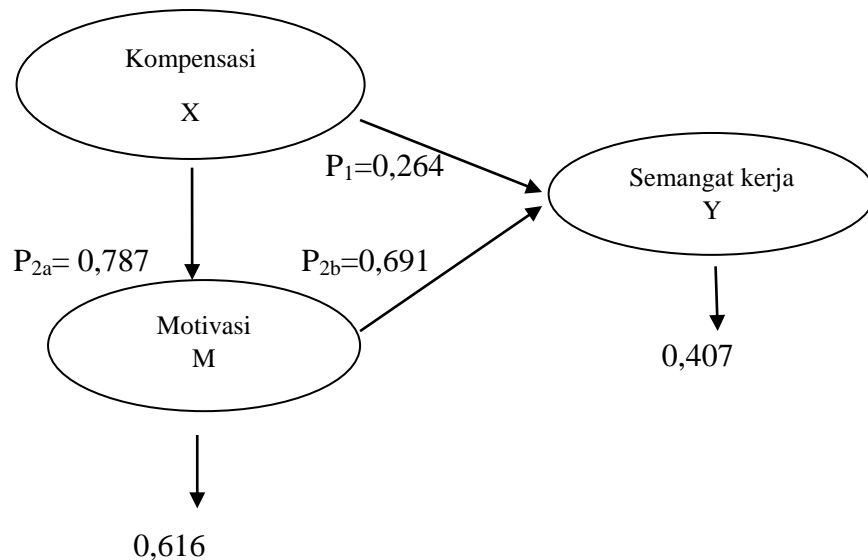
$$Y_2 = 0,264X + 0,691M + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh error (Pe_1) sebesar 0,616 dan pengaruh error (Pe_2) sebesar 0,407. Perhitungan nilai determinasi total sebesar 0,938 mempunyai arti bahwa sebesar 93,8% variasi semangat kerja dipengaruhi oleh variasi kompensasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 6,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 8.
Hasil Analisis Jalur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.000	.066		.000	1.000
	Kompensasi	.264	.109	.264	2.426	.020
	Motivasi	.691	.109	.691	6.352	.000
	R₁ Square					0,834
	F Statistik					92,726
	Signifikansi					0,000

Sumber : data primer diolah, (2016)



Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur

Sumber : data primer diolah, (2016)

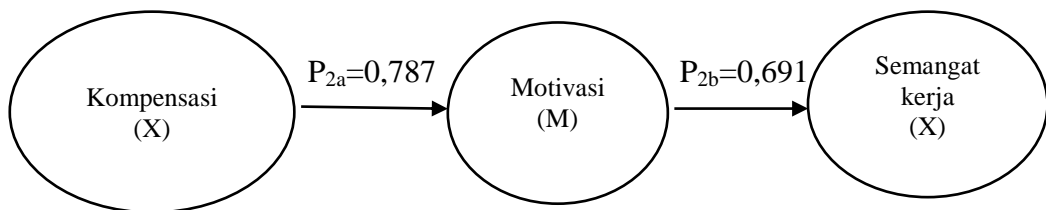
Diagram jalur pada Gambar 2, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Kompensasi (X), Motivasi (M) dan Semangat Kerja (Y)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Semangat Kerja (Y) (X x M)	Pengaruh Total
X → M	0,787	-	0,787
X → Y	0,264	0,543	0,807
M → Y	0,691	-	0,691

Sumber : data primer diolah, (2016)

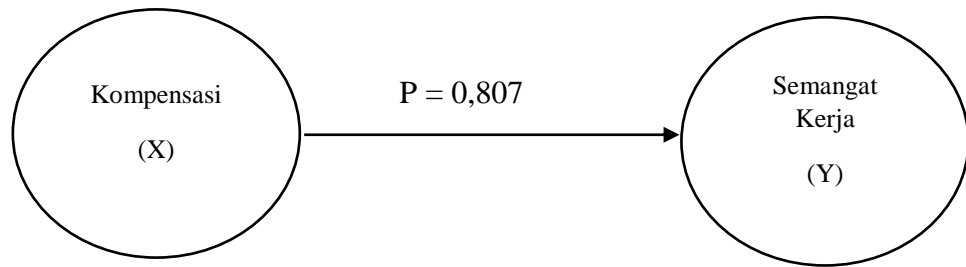
Gambar 3 terlihat hasil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melibatkan variabel mediasi adalah signifikan, dikarenakan diperoleh nilai Sig. t kompensasi terhadap motivasi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,787 dan nilai Sig. t motivasi terhadap semangat kerja sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta -0,691.



Gambar 3. Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi

Sumber : data primer diolah, (2016)

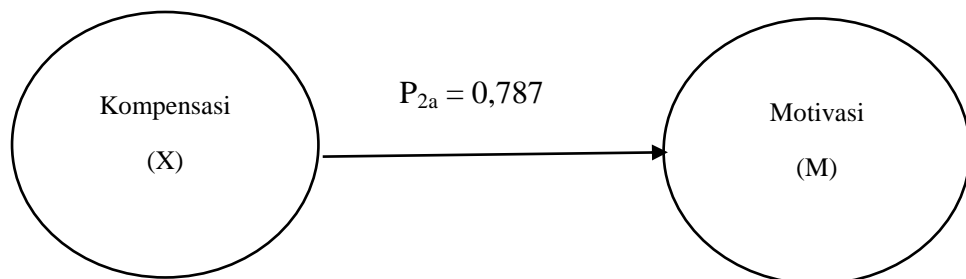
Gambar 4 terlihat hasil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa melibatkan variabel mediasi adalah signifikan, dikarenakan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,020 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,807.



Gambar 4. Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi

Sumber : data primer diolah, (2016)

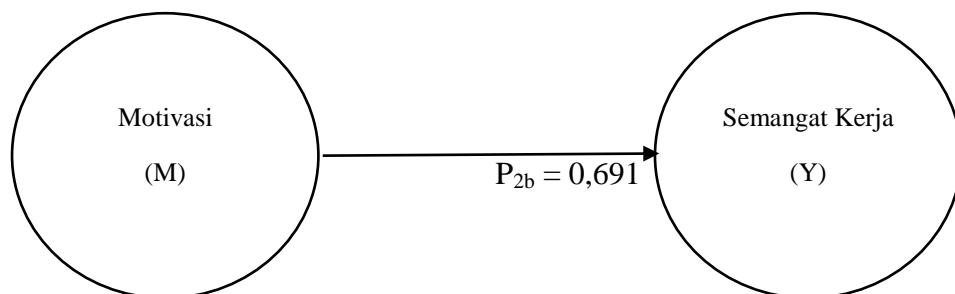
Gambar 5 terlihat hasil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi adalah signifikan, dikarenakan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,787.



Gambar 5. Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel mediasi

Sumber : data primer diolah, (2016)

Gambar 6 terlihat hasil pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan, dikarenakan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,691.



Gambar 6. Pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil investigasi keempat pengaruh tersebut (1, 2, 3, dan 4), maka selanjutnya dapat ditentukan tingkat intervensi dari variabel mediasi tersebut adalah variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (3) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (4) adalah signifikan, pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediasi (2) adalah signifikan.

Tabel 10.
Hasil Uji Sobel

Nilai Z	Sig
4,193	0,000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil Uji Sobell pada Tabel 10 menunjukkan bahwa hasil tabulasi $Z = 4,913 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel mediator yakni motivasi dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara kompensasi terhadap semangat kerja.

Hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan semangat kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini memiliki arti jika semakin tinggi tingkat kompensasi yang dirasakan oleh karyawan seperti gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh McKnight *et al.* (2001) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Hasil penelitian Linz *et al.* (2006) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, kompensasi yang cukup dan promosi jabatan akan meningkatkan semangat kerja. Hasil penelitian Kebriaei *et al.* (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Hasil penelitian Mwangi (2002) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, semangat kerja yang rendah di antara guru pertanian itu sebagian disebabkan oleh rendahnya kompensasi, ketidakamanan kerja, fasilitas pengajaran yang buruk dan kurangnya minat siswa dalam kelas, kesempatan promosi yang buruk dan kurangnya dukungan administratif. Hasil penelitian Evans (2000) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, bila kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka semangat kerja akan rendah. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dengan Dharma Putra (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap semangat kerja. Hasil penelitian Pravasta (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

Hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan motivasi. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H2a) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil ini memiliki arti jika semakin tinggi tingkat kompensasi yang dirasakan oleh karyawan seperti gaji, insentif, tunjangan dan

fasilitas yang diberikan oleh perusahaan maka akan memotivasi karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herpen dan Praag (2002) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, dengan sistem kompensasi yang adil dan dapat diterima oleh karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Podgusky (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja, dengan pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Negash *et al.* (2014) menyatakan bahwa pembayaran, promosi, pengakuan, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berpengaruh signifikan positif hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja. Ghazanfar *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi memiliki hubungan kuat dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Rizal *et al.* (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif pada motivasi yang berarti bahwa ada hubungan searah antara kompensasi dan motivasi. Kompensasi dengan indikator gaji, insentif dan manfaat akan meningkatkan motivasi di Manajemen Pendapatan Daerah di Kendari. Hasil penelitian Wulansari, dkk (2014) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan karena bila kompensasi meningkat, maka motivasi karyawan akan meningkat. Hasil penelitian Ulfa, dkk (2013) menyatakan pengaruh tersebut signifikan positif, sehingga semakin dilaksanakan dengan baik Kompensasi Finansial yang diberikan oleh AUTO 2000 Malang Sutoyo kepada karyawan akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan semangat kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H2b) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini memiliki arti jika semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Richard *et al.* (2009) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Laura (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, salah satu cara meningkatkan semangat kerja yaitu dengan memberikan motivasi kepada karyawan. Omolo, (2015) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi dapat memperbaiki semangat dalam bekerja. Hasan *et al.* (2011) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, motivasi rekan kerja memiliki dampak besar dalam semangat kerja. Hasil penelitian abbas (2012) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi yang diberikan pemimpin berdampak pada semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Susilo (2007:182) juga menyatakan motivasi dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau kata lain dari pendorong semangat kerja karyawan. Ini berarti bahwa motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Pravasta (2014) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

Hasil Uji Sobell menunjukkan bahwa hasil tabulasi $Z = 4,913 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel mediator yakni motivasi dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara kompensasi terhadap semangat kerja. Hasil tersebut menandakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga motivasi kerja mampu meningkatkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Oleh karena itu, motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan.

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Haryono (2009) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dito (2010) menyatakan bahwa pengaruh kompensasi pada semangat kerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Motivasi berperan sebagai pemediasi pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja, sejalan dengan teori Robbins (2007:84) Apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan tersebut, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap semangat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dimiliki karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil ini menunjukkan jika semakin tinggi tingkat kompensasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini menunjukkan jika semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Variabel motivasi dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap semangat kerja. Hasil tersebut menandakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi, sehingga motivasi mampu meningkatkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Hasil penelitian dan simpulan maka saran yang dapat diberikan adalah Meningkatkan indikator upah/gaji, jumlah insentif, memperhatikan arah perilaku, mengevaluasi penilaian kinerja dan memperhatikan disiplin waktu kerja dapat memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaiknya pihak unagi *handicraft & painting* memperhatikan kompensasi yang diberikan, meningkatkan motivasi karyawan agar mau menaati peraturan di perusahaan dan meningkatkan semangat kerja karyawan dengan memperhatikan kinerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan agar dapat berkontribusi dengan baik untuk perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian terkait, diharapkan untuk mempertimbangkan faktor lain yang memiliki hubungan dengan

Kompensasi, motivasi dan semangat kerja, serta dapat melakukan penelitian pada jenis pekerjaan yang berbeda di beberapa perusahaan besar lainnya, agar hasil penelitian dapat bervariasi yang dapat memperkaya referensi tentang kompensasi, motivasi dan semangat kerja. Selain itu Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan variasi teknik analisis data, bisa dengan menggunakan regresi berganda atau teknik analisis lainnya.

REFERENSI

- Abbass, I.M. 2012. Motivation and local government employees in Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(18), pp: 129-141.
- Adeniji, I.A. and D.I. Akintayo. 2007. Analysis Of Determinants Of Workers Morale And Satisfaction Among Industrial Workers Morale In South Western Nigeria. *Internasional Journal of Economic*, 8(4), pp: 17-29.
- Ahmed, Ishfaq, Nawaz M.M., Iqbal, Naveed., Ali, Imran., Shaukat Zeeshan., Usman, Ahmad. 2010. Effects Of Motivational Factors On Employees Job Satisfaction A Case Study Of University Of The Punjab, Pakistan. *International Journal Of Business and Management*, 5(3), pp: 70-80.
- Anita Martha Wisudawati. 2005. Pengaruh Komunikasi Intern Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah. *skripsi*..
- Danti, F. P. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), pp: 1-9.
- DA, Laura Hills. 2014. "How to Boost a Low-Morale Medical Practice Team: Twenty-Five Strategies. *The Journal of medical practice management*, pp: 37-41.
- Dewi Adnyani, Gusti Ayu. 2008. Membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), pp: 112-123.
- Dharma Putra, I., & Putra, M. S. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT. United Indobali Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(1), pp: 1-16.
- Dito, A. H., & Lataruva, E. 2010. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja

- Sebagai Variabel Intervening. *Doctoral dissertation*, Universitas Diponegoro.
- Erbasi, Ali and Tugay Arat. 2012. The Effect Of Financial Incentive On Job Satisfaction: An Examination Of Food Chain Premises In Turkey. *Journal International Business Research*, 5(10), pp: 136-145.
- Evans, L. 2000. The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation. *Journal of educational Change*. 1(2), pp: 173-192.
- Ghazanfar, Faheem., Chuanmin, S., Khan M.M., Bashir, M. 2011. A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation, *International Journal of Business and Social Science*. 2(1), pp: 120-131.
- Haryono. 2009. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap semangat kerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang.” *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
- Hasan, S.A. and Subhani, M.I. 2011. Can co-workers motivational efforts pave the way for morale and job commitment for employees. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Iss: 43, pp: 168-171.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Gunung Agung
- Herpen, M.V., Praag, M.V., and Cools, K. 2002. The effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: *An Empirical Study Journal*. pp: 1-34.
- Indarti, S., & Hendriani, S. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi*, 19(02).
- Kebriaei, A. and M.S. Moteghedhi. 2009. Job Satisfaction Among Community Healty Workers in Zahedan District Islamic Republic Of Iran. *Internasional Journal of Business and Social Science*., 15(5), pp: 1156-1163.
- Linz, Susan J, Linda K. Good and Patricia Huddleston. 2006 . Worker Morale in Rusian: an Exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), pp: 415-437.
- Marpaung, Rio. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Babupaten Siak. *Jurnal Ekonomi*. 21(2), pp: 1-16.
- McKnight, D Harrison. Ahmad Sohel, and G. Roger. 2001. When Do Feedback, Incentive Control, and Autonomy Improve Morale, The Importance Of

- Employee Management Relationship Closeness. *Internasional Journal of Business and Economic*, 8(5), pp: 466-479.
- Mwangi, J.G. and Mwai, K.A. 2002. Factors related to the morale of agriculture teachers in Machakos district. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 18(2), pp: 31-42.
- Negash, R., Zewude, S., Megersa, R. 2014. The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff: *Journal of Business Management and Accounts*. 3(2), pp: 17-27.
- Omolo, P. A. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), pp: 87-103.
- Podgusky, Michael. 2009. Market-Based Reform Of Teacher Compensation. *Department Of Economics*, University Of Missouri – Columbia, pp: 1-6.
- Pravasta, G., Sintaasih, D. K. 2014. Kompensasi Dan Motivasi: Pengaruhnya Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Tjendana Mandra Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5).
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKKBN Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* 3 (6).
- Richard Aborisade and Emeka E. Obioha. 2009. The Role Motivation In Enhancing Job Morale In Nigeria Industries : A Case Study Of Energy Foods Company Limited Ibadan. *Internasional Journal of Economic*, 19(2), pp: 149-162.
- Rizal, M., Idrus, M.S. and Djumahir, M., R. 2014 . Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies in Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of business and management invention*, 3(2), pp : 64-79.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Rose, Richard. 2013. The Relationship of Pay to Job Attraction, Job Loyalty, and Performance for High Quality STEM Teachers. *Journal of Education*, 2 (25), pp: 114.
- Siagian Sondang, P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudaryono. 2011. Aplikasi Analisis Jalur (*Path Analysis*) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 17 (4), pp: 391-403.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Susilawati. 2005. Analisis Faktor Penentu Semangat Kerja Karyawan Administrasi Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar. *Skripsi Universitas Udayana*.
- Tella, adeyinka. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment Of Library Personnel In Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *International journal of Economic*, Issn 1522-0222, pp : 1-15.
- Tohardi, Ahmad. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Prenhallindo Jakarta Darma Surya.
- Ulfa, M., Rahardjo, K., Ika, R. 2013. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Utama, Made Suyana. 2011. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Kelima. Diktat Kuliah Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wulansari, P., Damanik, A.H., Prasetio, A.P. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumber daya Manusia Pln Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2(14).