

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan Divisi Operation & Maintenance PT. Purna Baja Harsco)**

**Ridwan Subarkah<sup>1</sup>,**

**Roni Kambara<sup>2</sup>,**

**Wawan Ichwanudin<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
*rnkambara@yahoo.com*

***Abstract***

*The purpose of this research to know influence compensation, non physical working area, transformational leadership to employee performance with achievement motivation as intervening variable. Independent variable in this research are compensation (X3), non physical working area (X2), transformational leadership (X1), intervening and dependent variable is achievement motivation, dependent variabel is employee performance. This research is held in Operation & Maintenance Division PT Purna Baja Harsco Cilegon Banten. Sample are 129 respondents. The primary data were collected using a questionnaire that consist of statement list and analyzed with SEM (Structural Equation Modeling) with help of SmartPLS statistics software. Seven hypotheses constructed in this research there were five hypphotheses are accepted, Compensation is influential positive and significant on employees performance<sub>(1)</sub>. Compensation is influential positive and significant on achievement motivation<sub>(2)</sub>. Non physical working area is influential positive and significant on employees performance<sub>(3)</sub>. Non physical working area s influential positive and significant on achievement motivation<sub>(4)</sub>. Achievement motivation is influential positive and significant on employees performance<sub>(5)</sub>. While two others hypotheses is rejected, Transformational Leadership is influential positive but not significant on employees performance<sub>(1)</sub>. Transformational Leadership is influential positive but not significant on achievement motivation<sub>(2)</sub>. The largest contribution to Employee Performace comes from Non physical working area.*

**Keyword** : compensation, non physical working area, transformational leadership, achievement motivation, employees performance.

## **Pendahuluan**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan

aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, keteladanan pemimpin dan

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa  
(JRBM), Vol. 1 (1): hh.11-32 (Mei 2017)  
ISSN (Online) 2599-0837,  
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>

© 2017 Magister Manajemen UNTIRTA

pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan. Sedangkan pemberian kompensasi, keteladanan pimpinan, lingkungan kerja yang baik serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung dalam organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja.

Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan, 2016, 118). Menurut Henry Simamora (2004:442), Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Tidak hanya faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor motivasi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut

motivasi. Menurut Mangkunegara (2015, 67), faktor penting yang menentukan kinerja karyawan adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal ini juga sesuai dengan penelitian Rizal, M., *et. al.*, (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, dipengaruhi juga faktor kepemimpinan. Bass (1990) dalam Supendy. R., *et. al.* (2012) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Didalam penelitian ini secara spesifik dipilih kepemimpinan transformasional, sesuai dengan Sedarmayanti (2013, 188) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibanding kepentingan transaksional. Selain itu hasil penelitian Sundi, K., tahun 2013 yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional diperlukan juga untuk meningkatkan motivasi karyawan, hal tersebut sesuai dengan Sedarmayanti (2013, 185), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antar individu dengan organisasi.

Selain itu diperlukan juga lingkungan kerja yang baik, meliputi kondisi kerja dan keamanan dalam bekerja agar terjaga motivasi kerja seseorang (Wursanto, 2002, 301). Lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan cepat lelah dan menurunnya

kinerja karyawan. Selain berpengaruh terhadap motivasi karyawan, lingkungan kerja juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian Prakoso, R. D., et. al. (2014).

Didalam penelitian ini secara spesifik dipilih lingkungan kerja non fisik, dengan mengacu hasil penelitian Sukamto, M. A., et. al. (2013) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh lingkungan kerja fisik.

**Research Gap**

Banyak penelitian terdahulu yang meneliti hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan, antara lain:

*Research Gap*

Research Gap	Peneliti	Tahun	Hasil
Perbedaan hasil penelitian Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Anom, M., et. al.	2015	Tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial dengan kinerja karyawan
	Thaief, I., et. al.	2015	Kompensasi berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang.
	Rizal, M., et. al.	2014	Hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di Dinas Pendapatan Daerah di Kendari adalah positif tetapi tidak signifikan. Hal ini kontras dengan efek hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi dan komitmen organisasi.
	Umar, A.	2012	Upah kompensasi berpengaruh /

	signifikan terhadap kinerja
Wardoyo, D. T. W. 2016	Ada pengaruh yang signifikan pada nilai disiplin dan kompensasi terhadap produktivitas kerja.

**Fenomena Bisnis**

PT Purna Baja Harsco adalah perusahaan patungan antara Harsco Metal Amerika dan Dana Pensiun PT Krakatau Steel yang telah berdiri sejak tahun 1983. Bidang layanan PT Purna Baja Harsco berfokus pada pelayanan terhadap industri baja ternama dengan lokasi di Cilegon.

Ada dua perusahaan besar yang menjadi konsumen PT Purna Baja Harsco yaitu PT Krakatau Steel dan PT Krakatau Posco. PT Purna Baja Harsco mempunyai kontak kerjasama dengan PT Krakatau Steel yang meliputi, *Steel Mill Service, Scrap Recovery, Ladle Wrecker dan Waste Arrangement* dan *Hot Metal Transport* untuk menunjang operasional project *Blast Furnace* PT Krakatau Steel. Sedangkan dengan PT Krakatau Posco, PT Purna Baja Harsco bekerjasama dalam pelayanan *Hot Metal Transport* dengan kapasitas 3 juta ton per tahun. Selain itu PT Purna Baja Harsco juga mempunyai plant *slag atomizing* yang menghasilkan produk PS Ball dan PS Grit yang dijual secara bebas ke konsumen umum.

Dalam pelaksanaan operasional, PT Purna Baja Harsco berkewajiban untuk memenuhi kontrak kerjasama yang telah disepakati. Hal ini meliputi pemilihan, pengadaan, pengoperasian, perawatan dan peremajaan *Heavy Equipment* yang disesuaikan dengan *Heavy Equipment Managemant*. Mayoritas *Heavy Equipment* yang dimiliki oleh PT Purna Baja Harsco adalah spesial *Heavy Equipment* yang sengaja di pesan langsung dari pabrik.

Guna memenuhi kepuasan konsumen, manajemen PT Purna Baja Harsco telah mengembangkan beberapa sasaran kerja untuk karyawan yang harus mendukung

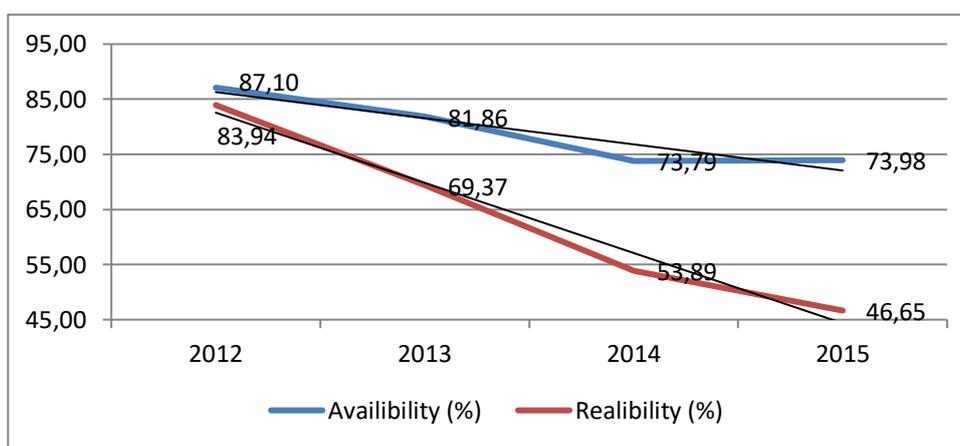
sasaran kerja perusahaan. Salah satunya terkait operasional *heavy equipment* yaitu ketersediaan (*availability*) dan kehandalan (*reliability*) *equipment*. Sasaran kerja tersebut diberikan kepada karyawan yang terlibat langsung dengan operasional dan perawatan *heavy equipment* yang dimiliki oleh PT Purna Baja Harsco, yaitu divisi *Operation & Maintenance*.

Divisi *Operation & Maintenance* terdiri dari dua section besar yaitu *section operation* dan *section maintenance*. *Section operation* bertanggung jawab langsung

terhadap operasional dan pelayanan terhadap pelanggan. *Section maintenance* bertugas menjaga dan merawat kesiapan alat yang dimiliki oleh PT Purna Baja Harsco agar selalu bisa digunakan untuk menunjang operasional perusahaan.

Dari survey awal ditemukan penurunan kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco dari tahun 2012 sampai dengan 2015 yang diukur berdasarkan ketersediaan (*availability*) dan kehandalan (*reliability*) *main equipment* sebagai berikut:

Ketersediaan dan Kehandalan *Main Equipment*  
PT Purna Baja Harsco 2012-2015



Penilaian	2012	2013	2014	2015
Availability (%)	87.10	81.86	73.79	73.98
Reliability (%)	83.94	69.37	53.89	46.65

Sumber : PT Purna Baja Harsco 2016

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa ketersediaan dan kehandalan *equipment* dari tahun 2012 sampai 2015 mengalami penurunan yang cukup signifikan.. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal. Menurunnya kinerja karyawan tersebut kemungkinan mengindikasikan menurunnya kualitas pekerjaan, jumlah aktifitas yang mampu diselesaikan, ketepatan waktu pengerjaan maupun efektifitas penggunaan sumber daya yang ada di perusahaan .

### Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Purna Baja Harsco. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Purna Baja Harsco.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan

- transformasional terhadap kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Purna Baja Harsco.
  5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco.
  6. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Purna Baja Harsco.
  7. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi sebagai variabel intervening yang mempengaruhi hubungan kompensasi, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco.

## Tinjauan Pustaka

### 2.1.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Prinsip kompensasi harus diberikan secara adil sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Karyawan dengan hasil kinerja yang tinggi sangat layak untuk mendapatkan kompensasi yang tinggi pula, dan juga sebaliknya.

Simamora (2004, 442) mengatakan bahwa kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Dalam penelitian Thaief, I., *et. al.* tahun 2015, Wardoyo, D. T. W. tahun 2015, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Umar, A. tahun 2015, Upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 2.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Berprestasi

Pemberian kompensasi mampu mengundang orang-orang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif.

Menurut Dale Yoder Ph.D dalam Hasibuan (2016, 118), balas jasa/kompensasi membuat anggota tim kerja dapat bekerjasama dan berprestasi. Secara spesifik Dessler (2007) dalam Umar, A. tahun 2011 menegaskan bahwa uang adalah faktor utama yang menggerakkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Gunawan, D., *et. al.* tahun 2013, salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Dalam penelitian Rizal, M., *et. al.* tahun 2014, Yudianto, K. tahun 2015, kompensasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan. Dalam penelitian Wulansari, P., *et. al.* tahun 2014, jika persepsi karyawan terhadap kompensasi meningkat, maka motivasi mereka akan meningkat.

### 2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Teori pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diusulkan oleh Butler (1999) dalam Sundi, K., tahun 2013, bahwa pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk memiliki tujuan visi, misi dan organisasi, mendorong dan memotivasi untuk menunjukkan performa maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru dan karyawan memperlakukan secara individual. Sebagai konsekuensi bawahan akan membalas

dengan menunjukkan kerja maksimum. Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. menurut Bass (1990) dalam Supendy. R., et. al. (2012), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal.

Dalam penelitian Sundi K, tahun 2013, dan Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., Riana, I. G.. tahun 2013, Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Pradeep, D. D., Prabhu, N.R.V., tahun 2011, Baskoro, C. A., tahun 2014, dan Muhdar H.M., et. al., tahun 2015, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Ekaningsih, A. S. tahun 2014 kepemimpinan transformasional lebih efektif memberikan efek langsung pada kinerja daripada melalui pemberdayaan, kepercayaan, dan kepuasan dengan pemimpin.

#### 2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Menurut Sedarmayanti (2013, 185), Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antar individu dengan organisasi. Dalam penelitian Wagimo., & Ancok, J. tahun 2015, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Dalam penelitian Sundi K, tahun 2013, Kepemimpinan transformasional dan

transaksional secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil penelitian Supendy. R., et. al. tahun 2013 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan oleh seorang pimpinan dengan baik, maka semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Bhaskara, R. D., & Sandroto, C. W. tahun 2011 terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian Gustiawaty, R. tahun 2015, adanya hubungan yang signifikan Kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian Rawung, F. H. tahun 2013, Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, Kepemimpinan berguna untuk memotivasi kinerja karyawan di dalam organisasi. Dalam penelitian Khuong, M. N., & Hoang, D. T. tahun 2015, karakteristik/kepribadian dari seorang pemimpin lebih penting dibandingkan dengan kompensasi, tunjangan dalam menciptakan motivasi kerja yang efektif untuk bawahan.

#### 2.1.5 Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiharian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan cepat lelah dan menurunnya kinerja karyawan, sehingga peran pimpinan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Penelitian Sukamto, M, A., Masjaya., Riady, M. G., tahun 2013 dan Rumengan, L.T., Mekel, P. A., tahun 2015, Lingkungan

non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian Gunawan, D., Yunus, M., Amri., tahun 2013, Lingkungan organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Rahardjo, S., tahun 2014, Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Prakoso, R. D., Astuti, E. S., Ruhana, I., tahun 2014 dan Jayaweera, T., tahun 2015 Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Motivasi Berprestasi

Motivasi dibentuk melalui pengalaman hidup yang diperoleh sepanjang perkembangan hidup, motivasi tidak diperoleh sejak lahir atau sebagai warisan biologis. Lingkungan kerja cukup berpengaruh besar terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan cepat lelah dan menurunnya kinerja karyawan, sehingga peran pimpinan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Lingkungan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh cukup besar terhadap motivasi kerja seseorang. Yang termasuk dalam lingkungan kerja antara lain kondisi kerja dan keamanan dalam bekerja (Wursanto, 2002, 301). Penelitian Gunawan, D. et. al. tahun 2013, motivasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Penelitian Raziq, A., & Maulabakhsha, R tahun 2014, perusahaan harus menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian Rahardjo, S. tahun 2014, pengaruh lingkungan kerja signifikan terhadap motivasi dan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian Thushel Jayaweera tahun 2015, pekerja yang menganggap kondisi kerja yang rendah atau

buruk akan kurang termotivasi dan berkinerja yang kurang memuaskan. Penelitian Prakoso, R. D., Astuti, E. S., Ruhana, I. tahun 2014, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

#### 2.1.7 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

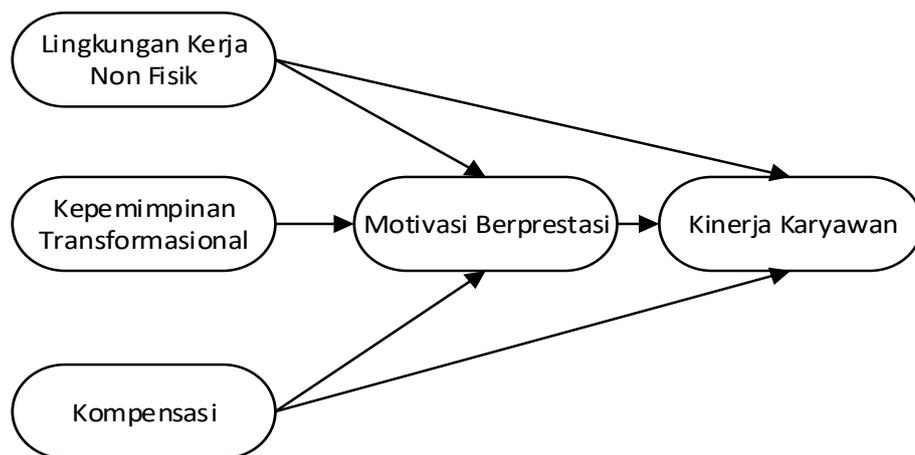
Motivasi berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan berantusias untuk berprestasi tinggi asalkan diberi kesempatan.

Menurut Rivai dalam Elqadri (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah seperangkat sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sementara itu menurut Jhonson (1984,101) dalam Mangkunegara (2015, 103), Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

Dalam penelitian Jayaweera, T. tahun 2015, kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dari pekerja. Dalam penelitian Elqadri, Z. M., et. al. tahun 2015, terbukti terdapat pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian Hendri., et. al. 2013, Motivasi berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Srikandi, W. 2010, Variabel motivasi berprestasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja dosen. Dalam penelitian Aarabi, M. S., et. al. tahun 2013 menyatakan bahwa faktor motivasi sangat mempengaruhi kinerja.

## 2.2 Model Empiris

Berdasarkan telaah pustaka teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Model Empiris

Operasional Variabel  
Variabel, Definisi Variabel, Indikator, Skala

Variabel	Definisi	Indikator
Independen Kepemimpinan Trans-formasional	Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan agar bekerja lebih baik dan menitik beratkan pada perilaku membantu trans-formasi antara individu dengan organisasi. Sedarmayanti (2013:185)	1. Pengaruh ideal 2. Motivasi inspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individu Sedarmayanti, 2013:185
Independen Lingkungan kerja non Fisik	Lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa. Wursanto (2002,287)	1. Pengawasan, 2. Suasana kerja, 3. Sistem imbalan, 4. Perlakuan, 5. Pengembangan Karier 6. Perasaan aman, 7. Hubungan antar individu, 8. Keadilan dan Objektivitas. Wursanto (2002, 293)
Independen Kompensasi	Kompensasi ( <i>compensation</i> ) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Simamora, H (2004:442),	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Simamora, 2004, 445
Intervening	Motivasi berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena kebutuhan	1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi. 2. Berani mengambil dan

Variabel	Definisi	Indikator
Motivasi Berprestasi	<p>untuk berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengem-bangkan kreativitas dan menge-rahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.</p> <p>Mc Clelland dalam (Hasibuan, 2016, 162)</p>	<p>memikul resiko.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memiliki tujuan yang realistis.</li> <li>4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan ber-juang untuk merealisasikan-nya.</li> <li>5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret.</li> <li>6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.</li> </ol> <p>McClelland dalam Mangku-negara (2015, 103)</p>
Dependen Kinerja Karyawan	<p>Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi atau bahkan lebih untuk mencapai tujuan perusahaan, Mathis dan Jackson (2010, 324).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pekerjaan</li> <li>2. Kuantitas pekerjaan</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektifitas</li> <li>5. Kehadiran</li> <li>6. Kerjasama</li> </ol> <p>Mathis dan Jackson (2010, 324)</p>

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Penelitian ilmiah didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis. (Sugiyono, 2011, 1). Penelitian ini dilakukan di divisi Operation & Maintenance PT PBH Harsco Cilegon Banten. Waktu pelaksanaan penelitian ini dari Oktober sampai dengan November 2016. Total populasi dalam penelitian ini sebanyak 153 karyawan. Sampel dipilih untuk semua populasi (sensus). Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data. Dalam penelitian ini digunakan skala interval dengan menggunakan teknik *Continuous Scale* (Ferdinand 2014, 46), dimana adanya urutan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju) untuk semua variabel. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1-10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang harus diisi dalam questioner dalam penelitian ini. (Indriantono dan Supomo, 2002, 105)

Dalam penelitian ini untuk menganalisa data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program paket software statistik *Smart PLS*. SEM merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen secara sekaligus. Dengan beberapa variabel independen. SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relative rumit dengan pengujian statistic secara simultan (Ferdinand, 2014, 6).

*Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. Walauun PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. (Ghozali 2014, 7). PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*. (Ghozali 2014, 8).

## Analisa dan Hasil Penelitian

Di dalam teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS* ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

### 4.1.1.1 *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score / component score* yang diestimasi dengan software *Smart PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur, namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Chin (1998) dalam Ghozali (2014, 39). Nilai *loading faktor* untuk masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel berikut:

*Outer Loading* Sebelum dan sesudah Eliminasi

	Sebelum Eliminasi	Setelah Eliminasi
X1.1 <- KT	0.80	0.81
X1.2 <- KT	0.86	0.89
X1.3 <- KT	0.87	0.88
X1.4 <- KT	0.41	

	Sebelum Eliminasi	Setelah Eliminasi
X2.1 <- KT	0.38	
X2.2 <- LK	0.70	0.70
X2.3 <- LK	0.56	0.54
X2.4 <- LK	0.77	0.77
X2.5 <- LK	0.77	0.77
X2.6 <- LK	0.84	0.85
X2.7 <- LK	0.84	0.84
X2.8 <- LK	0.83	0.84
X3.1 <- Komp	0.78	0.78
X3.2 <- Komp	0.81	0.81
X3.3 <- Komp	0.76	0.76
X3.4 <- Komp	0.74	0.74
Y1.1 <- MB	0.84	0.86
Y1.2 <- MB	0.59	0.55
Y1.3 <- MB	0.79	0.80
Y1.4 <- MT	0.46	
Y1.5 <- MB	0.76	0.77
Y1.6 <- MB	0.79	0.81
Y2.1 <- KK	0.80	0.80
Y2.2 <- KK	0.85	0.85
Y2.3 <- KK	0.78	0.78
Y2.4 <- KK	0.71	0.71
Y2.5 <- KK	0.72	0.72
Y2.6 <- KK	0.74	0.74

Tabel diatas memperlihatkan hubungan antara indikator dengan masing-masing konstruknya dimana semua

hubungan tersebut memenuhi syarat *convergent validity* yaitu di atas 0,5, kecuali untuk indikator X1.4, X2.1 dan Y1.4 tidak dapat memenuhi angka tersebut, maka nilai *outer loading* belum dapat dikatakan memenuhi syarat yang dianjurkan sehingga variabel X1.4, X2.1 dan Y1.4 harus didrop / eliminasi dan dilakukan revisi model.

Setelah dilakukan revisi model dan di drop beberapa indikator yang loading faktornya dibawah 0.5 , diperoleh *outer loading* sesuai dengan tabel diatas.

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* memperlihatkan nilai *outer model* atau korelasi antara indikator dengan variabel laten yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*.

#### 4.1.1.2 Discriminant validity

*Discriminant validity* diukur dengan menilai validitas dari konstruk dengan melihat *average variance extracted* (AVE). Model yang baik mempersyaratkan nilai AVE masing-masing konstruk nilainya > 0,5. Nilai AVE untuk masing-masing konstruk setelah dilakukan eliminasi beberapa indikator yang nilai korelasi terhadap variabel latennya kurang dari 0.5 dapat dilihat pada tabel berikut.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) setelah Eliminasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional	0.74	0.74	0.04	19.60	0.00
Kinerja Karyawan	0.59	0.60	0.04	14.67	0.00
Kompensasi	0.60	0.60	0.04	14.09	0.00
Lingk Kerja Non Fisik	0.59	0.59	0.03	20.08	0.00
Motivasi Berprestasi	0.59	0.59	0.04	13.54	0.00

Sumber : *Output SmartPLS 2016*

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh model telah memenuhi syarat *Discriminant validity*, maka tidak perlu dilakukan revisi model dan dapat dilanjutkan ke pengolahan data berikutnya.

#### 4.1.1.3 Composite reliability

Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7. Nilai *Composite reliability* dari masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel berikut

Nilai *Composite reliability*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional	0.89	0.89	0.02	47.19	0.00
Kinerja Karyawan	0.90	0.90	0.02	57.43	0.00
Kompensasi	0.86	0.86	0.02	38.24	0.00
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.91	0.91	0.01	84.14	0.00
Motivasi Berprestasi	0.87	0.88	0.02	43.31	0.00

Sumber : *Output SmartPLS 2016*

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh model telah memenuhi syarat *Composite reliability*.

*Result for Inner Weight*

	Orig. Samp. (O)	Samp. Mean (M)	Std. Dev (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT -> KK	0.14	0.14	0.10	1.40	0.161
KT -> MB	0.01	0.01	0.12	0.09	0.929
Komp -> KK	0.19	0.19	0.09	2.14	0.033
Komp -> MB	0.23	0.23	0.08	2.81	0.005
LK -> KK	0.18	0.18	0.11	1.66	0.098
LK -> MB	0.48	0.49	0.13	3.73	0.000
MB -> KK	0.45	0.45	0.07	6.16	0.000

Sumber: *Output SmartPLS 2016*

#### 4.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompensasi dibentuk oleh empat indikator yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Path*

*Coefficients* sebesar 0,19 dengan p value 0.033 ( $<0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin rendah kinerja karyawan.

#### 4.1.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap motivasi berprestasi yang ditunjukkan dari nilai *Path Coefficients* sebesar 0,23 dengan p value 0.005 ( $<0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi karyawan. Sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin rendah motivasi berprestasi karyawan.

#### 4.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan yang ditunjukkan dari nilai *Path Coefficients* sebesar 0,14 dengan p value 0.161 ( $>0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan maka tidak signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan maka tidak signifikan menurunkan kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang tidak signifikan ini salah satunya disebabkan karena mayoritas responden berpendidikan SMK dan sederajat sejumlah 83.8 persen dari total responden. Usaha memotivasi bawahan yang dilakukan pimpinan PT Purna Baja Harsco belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan karena karyawan merasa lebih berorientasi pada hasil yang akan didapatkan yaitu berupa kompensasi. Selain itu dengan sering bergantinya direksi sebagai pimpinan tertinggi perusahaan secara otomatis akan diikuti dengan perubahan visi dan misi perusahaan, hal ini membuat karyawan merasa perlu waktu untuk menyesuaikan dengan perubahan visi misi perusahaan tersebut.

#### 4.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi namun tidak signifikan yang ditunjukkan dari nilai *Path Coefficients*

sebesar 0,01 dengan p value 0.929 ( $>0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan maka tidak signifikan meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Sebaliknya semakin buruk penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan maka tidak signifikan menurunkan motivasi berprestasi karyawan.

#### 4.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Path Coefficients* sebesar 0,18 dengan p value 0.098 lebih tinggi dari 0.05 namun masih lebih rendah dari 0.10 (signifikan pada  $\alpha = 0.10$ ). Ini berarti bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja non fisik dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya keadaan lingkungan kerja non fisik yang kurang baik dapat menurunkan kinerja karyawan

Sistem pengawasan yang diterapkan saat ini sudah efektif sehingga atasan dapat dengan mudah mengatur dan mengendalikan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Suasana kerja yang cenderung memberikan semangat. Imbalan insentif yang besar serta keseimbangan antara beban kerja dengan penghasilan ditambah dengan hubungan antar pegawai yang bersifat kekeluargaan, perlakuan yang adil terhadap semua pegawai baik terhadap sanksi disiplin maupun pembagian tugas membuat pegawai merasa senang melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Karyawan diberlakukan secara manusiawi dan diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Karyawan juga merasa aman dari intimidasi maupun tekanan-tekanan yang dapat berimplikasi terhadap pelanggaran hukum, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan sesuai aturan yang berlaku. Suasana

lingkungan non fisik tersebut yang membuat pegawai merasa nyaman untuk bekerja secara maksimal. Hal-hal tersebut diatas yang membuat Lingkungan non fisik di PT Purna Baja Harsco berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi berprestasi yang ditunjukkan dengan nilai *Path Coefficients* sebesar 0,48 dengan p value 0.000 ( $<0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik yang diberikan oleh perusahaan maka semakin baik pula motivasi berprestasi karyawan. Sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja non fisik maka semakin rendah motivasi berprestasi karyawan.

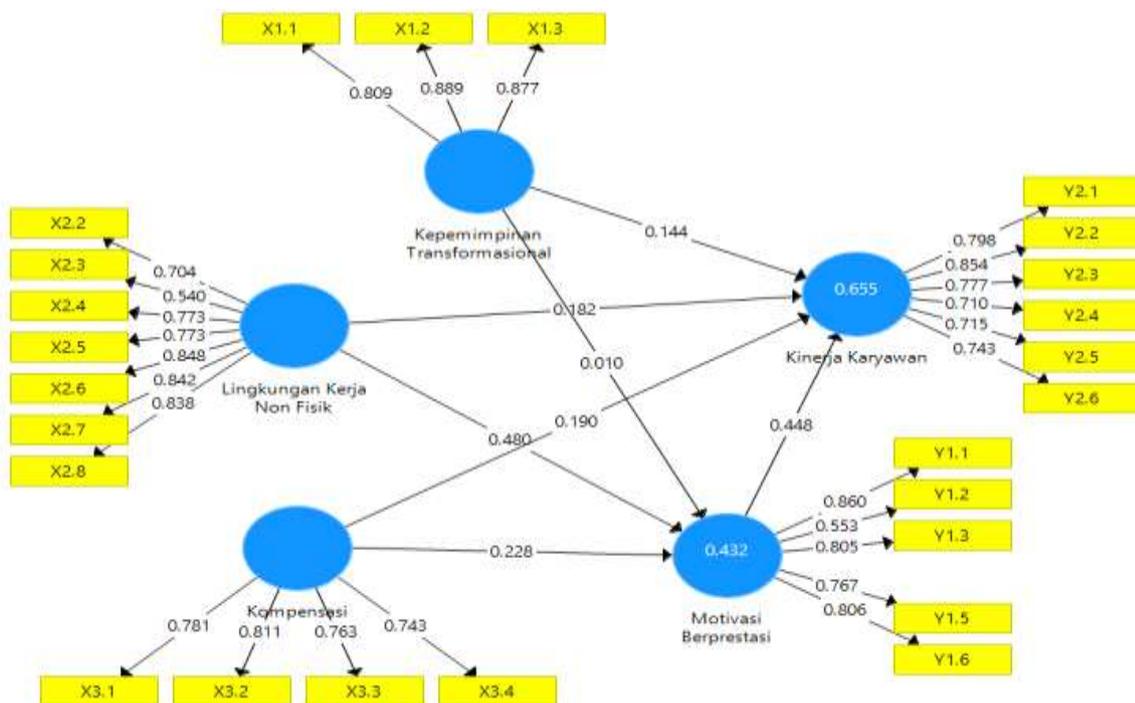
Responden berpersepsi bahwa telah diperlakukan secara baik dan manusiawi oleh perusahaan sehingga responden terpacu untuk meningkatkan motivasi

berprestasinya guna meraih kinerja yang lebih baik.

#### 4.1.8 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai *Path Coefficients* sebesar 0,45 dengan p value 0.000 ( $<0.05$ ). Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah motivasi berprestasi karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan.

Motivasi berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan berantusias untuk berprestasi tinggi asalkan diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.



Jalur	Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Intervening	Path Coefficient	P Values	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	-	0.144	0.161	Tidak Signifikan
2	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Berprestasi	0.005	0.930	Tidak Signifikan
3	Kompensasi	Kinerja Karyawan	-	0.190	0.033	Signifikan
4	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Berprestasi	0.102	0.017	Signifikan
5	Lingkungan Kerja non Fisik	Kinerja Karyawan	-	0.180	0.098	Signifikan
6	Lingkungan Kerja non Fisik	Kinerja Karyawan	Motivasi Berprestasi	0.215	0.001	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 2016*

## Kesimpulan

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hanya dua variabel independen yang memberikan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung. Dari enam jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, terdapat satu jalur yang nilainya paling besar yaitu pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening sebesar 0.215 dengan p value 0.001.

Penelitian ini berusaha menguji pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan motivasi berprestasi, dan sebagai variabel intervening. Dari hasil pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan bantuan *software* statistik *SmartPLS*, disimpulkan bahwa :

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu penyebab dari berbagai pengaruh yang ada adalah kompensasi dalam perusahaan. Simamora (2004, 442) mengatakan bahwa kompensasi karyawan mempengaruhi
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi, Mathis dan Jackson (2002) dalam Gunawan,

produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Thaief, I., *et. al.* tahun 2015, yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Wardoyo, D. T. W. tahun 2015 yang menyatakan bahwa Ada pengaruh yang signifikan pada nilai disiplin dan kompensasi terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan Umar, A. tahun 2015, yang menyatakan bahwa Upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Sopiah tahun 2013, yang menyatakan bahwa Kompensasi keuangan berpengaruh signifikan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Hameed, A., *et. al.* Tahun 2014 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

- D., *et. al.* tahun 2013. Menurut Dale Yoder Ph.D dalam Hasibuan (2016, 118), balas jasa / kompensasi membuat anggota tim kerja dapat bekerjasama dan berprestasi. Secara spesifik Dessler (2007) dalam Umar, A. tahun 2011 menegaskan bahwa uang adalah faktor utama yang menggerakkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal, M., *et. al.* tahun 2014 yang menyatakan bahwa Kompensasi berperan penting untuk meningkatkan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Yudianto, K. tahun 2015, yang menyatakan bahwa Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wulansari, P., *et. al.* tahun 2014, yang menyatakan bahwa Hubungan antara kompensasi dengan motivasi signifikan dan positif, jika persepsi karyawan terhadap kompensasi meningkat, maka motivasi mereka akan meningkat.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Tobing, D. S. K., & Syaiful, M., yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Konsisten dengan penelitian Supendy. R., *et. al.* tahun 2013, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Konsisten dengan penelitian Elgelala, K. S. K., & Noermijatib. tahun 2014 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak konsisten dengan penelitian Sundi K, tahun 2013, dan Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., Riana, I. G.. tahun 2013, Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. dengan penelitian Pradeep, D. D., Prabhu, N.R.V., tahun 2011, Baskoro, C. A., tahun 2014, dan Muhdar H.M., *et. al.*, tahun 2015, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Tobing, D. S. K., & Syaiful, M., yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempengaruhi motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan motivasi karyawan. Namun hal ini tidak konsisten dengan penelitian Wagimo., & Ancok, J. tahun 2015, penelitian Sundi K, tahun 2013, penelitian Supendy. R., *et. al.* tahun 2013, penelitian Bhaskara, R. D., & Sandroto, C. W. tahun 2011, penelitian Gustiawaty, R. tahun 2015, dan penelitian Rawung, F. H. tahun 2013.
  5. Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukamto, M, A., Masjaya., Riady, M. G., tahun 2013 dan Rumengan, L.T., Mekel, P. A., tahun 2015 yang menyatakan bahwa Lingkungan non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Prakoso, R. D., Astuti, E. S., Ruhana, I., tahun 2014 dan Jayaweera, T., tahun 2015, yang

menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu penyebab dari berbagai pengaruh yang ada adalah lingkungan kerja non fisik dalam perusahaan. Kajian menurut Wursanto (2009) lingkungan non fisik sebagaimana diuraikan bertujuan untuk membentuk sikap pegawai, sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gunawan, D. et. al. tahun 2013, motivasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Penelitian Raziq, A., & Maulabakhsha, R tahun 2014, perusahaan harus menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian Rahardjo, S. tahun 2014, pengaruh lingkungan kerja signifikan terhadap motivasi dan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian Thushel Jayaweera tahun 2015, pekerja yang menganggap kondisi kerja yang rendah atau buruk akan kurang termotivasi dan berkinerja yang kurang memuaskan. Penelitian Prakoso, R. D., Astuti, E. S., Ruhana, I. tahun 2014, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
7. Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang ada antara lain menurut Jhonson (1984,101) dalam Mangkunegara (2015, 103), yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Jayaweera, T. tahun 2015 yang menyatakan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dari pekerja. Sesuai dengan penelitian Elqadri, Z. M., et. al. tahun 2015 yang menyatakan terbukti terdapat pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian Hendri., et. al. 2013 yang menyatakan motivasi berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hubungan positif antara kedua variabel tersebut menyatakan bahwa semakin besar keinginan untuk meraih prestasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian Srikandi, W. 2010 yang menyatakan bahwa variabel motivasi berprestasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja dosen. Sesuai dengan penelitian Aarabi, M. S., et. al. tahun 2013 yang menyatakan bahwa faktor motivasi sangat mempengaruhi kinerja.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT Purna Baja Harsco, antara lain;

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat mungkin dilakukan dengan membuat sistem pemberian insentif yang lebih menarik, hal tersebut bisa dilakukan dengan pembaruan (*update*) sistem insentif agar lebih menantang, jika target dirasa terlalu rendah atau terlalu tinggi maka perlu adanya penyesuaian agar semangat karyawan

untuk berkinerja maksimal bisa tetap terjaga, jangan sampai karyawan yang telah merasa berkinerja maksimal namun tetap tidak diberikan insentif yang maksimal, namun hal tersebut tetap harus memperhatikan kemampuan keuangan perusahaan. Selain itu sistem pemberian insentif juga harus transparan dan obyektif sehingga karyawan akan berusaha lebih maksimal untuk berkinerja sesuai yang ditetapkan agar mendapatkan insentif yang besar.

2. Sistem pemberian insentif sebaiknya lebih mempertimbangkan faktor tanggung jawab karyawan, beban kerja, dan performance kerja masing-masing karyawan. Salah satu tujuan pemberian insentif yang lebih menarik adalah terpacunya karyawan untuk memiliki tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi yang bisa digunakan untuk menilai motivasi berprestasi karyawan tersebut.
3. Pimpinan perlu memberikan penjelasan tentang target-target perusahaan guna mencapai profit perusahaan yang lebih besar yang bisa digunakan sebagai dasar perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain itu pemimpin sebaiknya lebih memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan ide-idenya dalam usaha menciptakan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Setiap pemimpin diharapkan mampu memfasilitasi penyelesaian pekerjaan bagi bawahannya dan memberikan reward kepada karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard yang ditetapkan, dengan terselesaikannya pekerjaan yang sesuai dengan standar yang berlaku tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
4. Untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, pimpinan bisa melakukan dengan cara memberikan penjelasan tentang target perusahaan guna mencapai profit perusahaan yang

lebih besar yang bisa digunakan sebagai dasar perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain itu pimpinan perlu memberikan penjelasan atau pengarahan kepada karyawan terkait dengan prospek perusahaan di masa mendatang, project-project yang mungkin untuk dimenangkan oleh perusahaan. Dengan diberikan gambaran tentang masa depan perusahaan diharapkan masing-masing karyawan akan bertanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan tanggung jawab yang besar tersebut bisa dipakai sebagai indikasi bahwa karyawan mempunyai motivasi berprestasi yang besar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

5. Perasaan aman baik didalam maupun diluar perusahaan perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar karena secara empiris terbukti mampu memberikan pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam kaitanya perbaikan lingkungan kerja non fisik. Dengan terjaminnya rasa aman baik didalam maupun diluar perusahaan, masing-masing karyawan akan fokus pada pekerjaannya dan lebih terfokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya sehingga kuantitas hasil pekerjaan akan meningkat.
6. Perasaan aman baik didalam maupun diluar perusahaan secara empiris merupakan hal yang paling besar pengaruhnya dalam usaha meningkatkan motivasi karyawan melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja non fisik. Untuk itu, beberapa cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan antara lain dengan menjamin keamanan masing-masing karyawan pada saat melaksanakan tugas diperusahaan, menjamin kesehatan karyawan beserta keluarganya, menjamin keselamatan dan kesehatan kerja, menjamin interaksi antar karyawan berjalan dengan serasi

tanpa adanya intimidasi dari pihak manapun. Dengan terjaminnya rasa aman baik didalam maupun diluar perusahaan, masing-masing karyawan akan fokus pada pekerjaannya masing-masing dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan cara berprestasi yang lebih tinggi.

7. Perusahaan sebaiknya memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap karyawan, disisi lain karyawan juga perlu dituntut untuk lebih bertanggung jawab terhadap beban kerja yang telah dipercayakan. Dengan meningkatnya tanggung jawab masing-masing karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
8. Dari beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, secara empiris terdapat satu cara yang mampu memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan yaitu kondisi lingkungan kerja non fisik. Dengan kondisi lingkungan kerja non fisik yang baik secara empiris mampu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu perusahaan sebaiknya memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kondisi lingkungan kerja non fisik di perusahaan, salah satunya adalah dengan memberikan rasa aman baik didalam maupun diluar perusahaan terutama rasa aman untuk seluruh anggota keluarga dalam hal kesehatan dan masa purna tugas.

---

### Daftar Pustaka

- Aarabi, M. S., et. al. (2013). Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. *Asian Social Science*: Vol. 9, No. 9.
- Anom, M., et. al. (2015). The Influence of the Types of Compensation (Financial and Non-Financial) on Job Performance among Employees at the Employees' Provident Fund (EPF) in Kuala Terengganu, Terengganu, Malaysia. *Global Journal of Business and Social Science Review*: Volume 4.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia.
- Bhaskara, R. D., & Sandroto, C. W. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News. *Jurnal Integra*: Vol. 1, NO. 2, 191-206.
- Candra Aji Baskoro, C. B., (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan. *Management Analysis Journal*: 3, (2).
- Cintia, E., & Gilang, A. (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan nonfisik terhadap Kinerja Karyawan pada KPPN Bandung I. *Jurnal Sositoteknologi*: Volume 15, No 1.
- Durga Devi Pradeep, D. D., Prabhu, N.R.V., (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*: Vol 20.
- Ekarningsih, A. S. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction. *European Journal of Business and Management*: Vol.6, No.22.
- Elqadri, Z. M., et. al. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees- PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*. [www.ccsenet.org/ies](http://www.ccsenet.org/ies): Vol. 8, No. 10.
- Elgelala, K. S. K., % Noermijatib. (2014). The Influences of Transformational

- Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application*: 3(1), 48 – 66.
- Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, I. (2014). *Struktural Equation Modeling, Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: BP Undip.
- Gunawan, D. et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*: Volume 2, No. 1, 36- 45.
- Gustiawaty, R. (2015). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya kepada Kinerja Guru di SMA. *Jurnal Pendidikan Uniska*.
- Ha, N. M., & Nguyen, T. V. H. (2014). The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam. *Advances in Management & Applied Economics*: vol. 4, no.3, 157-171.
- Hameed, A., et. al. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*: Vol. 5; No. 2.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendri., et. al. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Melalui Keinginan Berpindah Kerja (Studi pada Karyawan Honorer di Universitas Palangka Raya). *JSM (Jurnal Sains Manajemen) Program Magister Sains Manajemen UNPAR*: Volume II, Nomor 2.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*: Vol. 10, No.3.
- Kahpi, H. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai variabel Intervening, *Tesis* pada Program Magister Manajemen UNTIRTA..
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*: Vol. 6, No. 4.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Muhdar, H. M. (2015). The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance. *The International Journal Of Business & Management*: Vol 3, Issue 1.
- Mukhtar. (2010). *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis*

- Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Pradeep, D. P., & Prabhu, N.R.V. (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*: Vol 20.
- Prakoso, R. D., et. al. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*: Volume 14, No 2.
- Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Toward Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*: Vol 3, No 6.
- Rawung, F. H. (2013). The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org): Volume 15, Issue 1, 28-33.
- Raziq, A., & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 23, 717 – 725.
- Riduwan. (2014). *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Rizal, M., et. al. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*: Volume 3, 64-79.
- Robert, M., & John, J. (2006). *Human Resource Management*. Alih bahasa, Jakarta: Salemba empat.
- Rumengan, L. T., & Mekel, P. A. (2015). Analisis Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat Manado. *Jurnal EMBA*: Volume 3, No 1, 890-899.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shahab, M. A. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*: Volume 2, Issue 5, 69-77.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3*. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development*: Vol. 3, No. 2.
- Srikandi, W. (2010). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Dosen di STIESIA Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*: Vol. 6 No. 3, 334 – 356.
- Stephen, R., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, 15th edition*. New Jersey.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.

- Sukamto, M. A., et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform: 1, (2)*, 431-443.
- Sundi K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention ISSN. www.ijbmi.org: Volume 2 Issue 12*, 50-58.
- Supendy. R., et. al. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen: Volume 10, No 2*.
- Susanto, H., & Aisyiyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra: No. 74, Th. XXII*.
- Thaief, I., et. al. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang. *www.ccsenet.org/res. Review of European Studies: Vol. 7, No. 11*.
- Tobing, D. S. K., & Syaiful, M. The Influence of Transformational Leadership and Organization Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. *International Journal of Business and Commerce: Vol. 5, No.06*, 37-48.
- Tucunan, R. J. A., et. al. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana: 3.9*, 533-550.
- Umar, A. (2012). Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen: Volume 10, Nomor 2*.
- Wagimo., & Ancok, J. (2005). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada: Volume 32, No. 2*, 112-127.
- Wardoyo, D. T. W. (2016). The Influence of the Discipline and Compensation against Work Productivity (Study on the Security Services Company, PT Garuda Milky Artha Surabaya). *International Journal of Business and Management: Vol. 11, No. 1*.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wulansari, P. et.al. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumberdaya manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten. *Jurnal Manajemen Indonesia: Vol. 14, No. 2*.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Yudianto, K. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dirgantara: Vol.8*.