

## **PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KARAKTERISTIK TENAGA PEMASAR TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA TENAGA PEMASAR PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. CABANG JOMBANG**

Mokhamad Yanuar Pradita  
PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk  
E-mail: [yanuarpradita88@gmail.com](mailto:yanuarpradita88@gmail.com)

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine: 1) the effect of compensation, the influence of leadership styles, influences the characteristics of marketers on work motivation, 2) the effect of work motivation, the effect of compensation, the influence of the characteristics of marketers to performance marketers, 3) the effect of compensation, the influence of leadership style , the effect on the performance characteristics of the sales force through a sales force motivation. This research is quantitative descriptive. The population of this research is all marketers in PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Jombang branch sales force numbering 170 persons, comprising 136 personnel and 34 micro marketers of retail sales force. Samples are 136 respondents taken by purposive sampling technique. Data collection techniques are questionnaires, interviews, and documentation. Data analysis techniques performed by SEM analysis*

**Keywords:** *Brand Positioning, Consumption Values, Consumer Choice Behavior, SEM-PLS, Telecommunication.*

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) pengaruh kompensasi, pengaruh gaya kepemimpinan, pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap motivasi kerja, 2) pengaruh motivasi kerja, pengaruh kompensasi, pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap kinerja tenaga pemasar, 3) pengaruh kompensasi, pengaruh gaya kepemimpinan, pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap kinerja tenaga pemasar melalui motivasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang berjumlah 170 orang tenaga pemasar, yang terdiri dari 136 tenaga pemasar mikro dan 34 tenaga pemasar ritel. Sampel penelitian sebanyak 136 responden yang diambil dengan teknik sampling purposive. Teknik pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan SEM analysis*

**Kata kunci:** *Merek, Positioning, SEM-PLS, Telekomunikasi*

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan dituntut mampu bersaing secara profesional. Salah satu strategi penting yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat bersaing dengan pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, peran tenaga pemasar (*marketers*) dalam meningkatkan pertumbuhan kredit perbankan. Perusahaan perlu melakukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu khususnya tenaga pemasar dan kinerja perusahaan.

Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga pemasar yaitu dengan pemberian *reward* atau kompensasi kerja. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Kadarisman, 2012). Kompensasi merupakan kebijaksanaan dalam suatu organisasi yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan.

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya

keadilan eksternal dan internal (Mondiani, 2012). Apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil, maka karyawan khususnya tenaga pemasar dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Murty dan Hundiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Robbins dan Judge (2008) mengartikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Wahjosumidjo (2003) dan Adeoye dan Elegunde (2014) bahwa motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi dari dalam diri seseorang itu sendiri (motivasi intrinsik) dan motivasi dari luar diri (motivasi ekstrinsik). Motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi adalah mereka yang melaksanakan upaya substansial dalam rangka mencapai tujuan kerja.

Motivasi kerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pemberian kompensasi yang sesuai. Jika kompensasi lebih diperhatikan oleh perusahaan maka, diharapkan keahlian

dan motivasi kerja yang dimiliki tenaga pemasar dapat meningkat sehingga juga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja tenaga pemasar.

Karakteristik atau faktor personal tenaga pemasar juga berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi tenaga pemasar. Karakteristik individu merupakan sikap atau perilaku seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan dimana sikap dan perilaku tersebut berpengaruh terhadap kinerjanya. Seorang pemimpin harus mengetahui karakteristik tenaga pemasarnya agar dapat dengan mudah mengarahkan dan memotivasinya dalam bekerja.

Oleh karena itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan motivasi tenaga pemasar. Pemimpin akan mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karena mereka dapat memimpin karyawan untuk mencapai hasil dari tujuan organisasi (Yeh dan Hong, 2012). Kepemimpinan juga mempengaruhi karyawan untuk secara sukarela mengejar tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005). Gaya kepemimpinan menurut Brown (2014) diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif.

Pemimpin yang efektif menerapkan gaya kepemimpinannya harus memahami terlebih dahulu karakteristik individu bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Karakteristik individu adalah sesuatu yang dimiliki oleh seseorang yang didalamnya terdiri dari demografi karakteristik variabel, kemampuan, dan kepribadian (Robins dan Judge, 2008). Suryana dan Kartib (2010) menjelaskan bahwa karakter mengandung pengertian suatu kualitas positif yang dimiliki seseorang sehingga membuatnya menarik dan atraktif. Seorang pemimpin jika menginginkan organisasi yang dipimpnnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan maka perlu mengetahui perilaku individu (karyawan) yang ada dalam organisasi tersebut agar pemimpin dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan mudah untuk mencapai kinerja yang tinggi atau prestasi kerja.

Kinerja merupakan elemen normatif yang mencerminkan perilaku tenaga penjual, dan sesuai atau tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja menurut Dessler (2006) merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Spiro dan Weitz menjelaskan bahwa kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan salesforce mendekati dan melayani dengan baik *customernya* (Mulatsih, 2011). Baldauf, Crevens, dan Piercy (2001) mendefinisikan kinerja tenaga penjual sebagai suatu bentuk evaluasi dari kontribusi-kontribusi tenaga penjual untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja tenaga penjualan/pemasar secara konseptual

berguna untuk menguji kinerja dalam hal perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan, dan hasil yang dapat diberikan untuk usaha mereka (Suhermini, 2010).

Penelitian ini akan mencoba untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik tenaga pemasar terhadap motivasi dan kinerja tenaga pemasar. Tenaga pemasar menempati ujung tombak di bidang perbankan terutama dalam kegiatan penyaluran kredit. Peran tenaga pemasar dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Salah satu perusahaan di Indonesia yang sangat memperhatikan perihal motivasi dan kinerja karyawannya adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang perbankan. Pendapatan bank yang diperoleh dari sektor perkreditan merupakan sumber pendapatan terbesar dibandingkan dengan jumlah pendapatan yang diperoleh dari sektor lainnya. Sektor perkreditan pada perbankan dianggap sebagai sektor yang vital. Pada perbankan untuk memperoleh pendapatan besar dari bunga kredit diperlukan kinerja penyaluran kredit yang baik sehingga laju pertumbuhan kredit bisa meningkat dengan tingkat produktivitas yang optimal. Kinerja penyaluran kredit adalah menyangkut seluruh proses pemberian kredit yang dilakukan perbankan kepada masyarakat dan menyangkut hasil perolehan dari pemberian kredit serta resiko yang timbul dari penyaluran kredit tersebut.

Pihak manajemen akan melakukan penilaian untuk menjaga laju pertumbuhan kredit yang baik dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan target yang ditentukan. Perbandingan hasil yang dilakukan pada setiap periodenya akan terlihat kinerja mana yang nilainya lebih baik. Pada penyaluran kredit bisnis mikro, yang menjadi sasaran penyalurannya adalah sektor Usaha Kecil Menengah. Penyaluran kredit pada bisnis mikro banyak dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Keseriusan dalam penyaluran kredit mikro yang dilakukan tidak perlu diragukan lagi. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. masih menjadi bank dengan penyaluran kredit mikro terbesar dibandingkan dengan bank lain. Keberhasilan tersebut didukung banyaknya BRI Unit yang dibuka hampir pada setiap kecamatan.

Berdasarkan keadaan tersebut maka sangat diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya tenaga pemasar yang mendukung dalam kegiatan penyaluran kredit. Diperlukan tenaga-tenaga pemasar yang dapat melakukan ekspansi kredit secara maksimal sesuai target yang sudah ditentukan perusahaan. Selain itu upaya untuk mendukung kinerja dan motivasi tenaga pemasar agar bisa bekerja maksimal sesuai dengan target yang telah ditentukan, maka perusahaan perlu memberikan insentif sebagai kompensasi kepada tenaga pemasar. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil penelitian Mphil, Ramzan, Zubair, Ali, dan Arslan (2014); Nagash, Zewude, dan Megersa (2014) yang menyebutkan bahwa kompensasi dan komponennya seperti *payment, promotion, recognition, working*

*condition and benefit* berpengaruh positif pada kinerja dan motivasi karyawan.

Selain pemberian kompensasi, salah satu yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan motivasi tenaga pemasar yaitu karakteristik individu tenaga pemasar dan gaya kepemimpinan unit kerja. Hasil penelitian Cherian dan Jacob (2013); Gopal dan Chowdhury (2014) memperkuat pernyataan tersebut yaitu karakteristik individu yang berupa *self-efficacy* dan gaya kepemimpinan dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda akan memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja; 2. Untuk mengetahui terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja; Untuk mengetahui pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap motivasi kerja; Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga pemasar; Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar; Untuk mengetahui pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap kinerja tenaga pemasar; 7. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pemasar; Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar melalui motivasi?, 9) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pemasar melalui motivasi?, 10) Apakah terdapat pengaruh karakteristik tenaga pemasar terhadap kinerja tenaga pemasar melalui motivasi?

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga pemasar di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang berjumlah 170 orang tenaga pemasar, yang terdiri dari 136 tenaga pemasar mikro dan 34 tenaga pemasar ritel. Sampel yang diambil dalam penelitian sejumlah 136 tenaga pemasar mikro. Alasan pemilihan sampel dari tenaga pemasar mikro karena kontribusi kinerja keuangan mikro pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang lebih besar dari pada kinerja keuangan ritel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner atau angket, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program AMOS versi 22.0 untuk menganalisis hubungan kausalitas dalam model struktural yang diusulkan dan untuk menganalisis mediasi menggunakan uji tes sobel.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Responden pada penelitian ini data responden dideskripsikan melalui jenis kelamin, usia, strata akademis, *job grade*, dan status pekerjaan. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 99 orang atau 73%, dan 37 orang atau 27% responden berjenis kelamin wanita. Jumlah responden berdasarkan usia diketahui kelompok usia paling dominan adalah usia 20-30 tahun sebanyak 85 orang (63%), sedangkan kelompok usia terkecil yaitu pada usia > 50 tahun sebanyak 1 orang (1%). Banyaknya

responden berdasarkan kelompok *job grade* (JG) yaitu paling dominan adalah pada JG 3 sebanyak 92 orang (68%), sedangkan kelompok *job grade* terkecil adalah > JG 5 dengan presentase 0%. Berdasarkan status pekerjaan, status pekerjaan paling dominan adalah pekerja tetap sebanyak 106 orang (78%), sedangkan status pekerjaan terkecil yaitu pekerja kontrak sebanyak 30 orang (22%).

Hasil analisis AMOS dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi model, dan analisis uji konfirmasi antar konstruk full model. Hasil pengujian validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menyatakan semua indikator dari variabel yang diteliti yaitu kompensasi, gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan motivasi mempunyai nilai *factor loading*  $\geq 0,5$  sehingga semua indikator dari variabel tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian realibilitasnya menunjukkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,7$  dengan kriteria reliabilitas baik. Sedangkan untuk variabel kinerja, dari 11 indikator ada 2 indikator tidak valid karena nilai *factor loading*  $\leq 0,5$  yaitu indikator kelima nilai 0,419 dan indikator kesebelas nilainya 0,422. Indikator yang tidak valid harus dihilangkan dahulu, kemudian dihitung reliabilitasnya. Hasil pengujian reliabilitas untuk sembilan indikator dari variabel kinerja menunjukkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,7$  yaitu sebesar 0,877 dengan kriteria reliabilitas baik, sehingga disimpulkan bahwa dari 5 variabel penelitian terdapat 35 indikator dinyatakan valid dan reliabel.

Berdasarkan uji asumsi model yang meliputi asumsi kecakupan sampel yaitu jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 136 responden.

Hasil pengujian normalitas data penelitian baik secara *univariate* nilai-nilai dalam C.R *skewness* seluruh item memiliki nilai  $< 2,58$  yang berarti bahwa sebaran data terdistribusi normal. Pengujian normalitas secara *multivariate* menunjukkan nilai C.R kurtosis  $10,855 > 7$ , sehingga disimpulkan bahwa secara *multivariate* data tidak terdistribusi normal.

Hasil dari analisis modifikasi indeks *structural equation modeling* adalah sebagai berikut:

Evaluasi nilai *goodness of fit* hasil modifikasi di atas dapat dilihat pada tabel 1. Berdasarkan tabel 1, kriteria *goodness of fit* hasil modifikasi menunjukkan bahwa dari 8 pengukuran *goodness of fit*, hanya terdapat 3 pengukuran yang baik atau fit, sedangkan 4 pengukuran margin dan 1 pengukuran tidak fit. Setelah melakukan analisis terhadap full model struktural, maka diketahui analisa uji nilai C.R bahwa semua variabel yaitu kompensasi, gaya kepemimpinan, karakteristik individu, motivasi dan kinerja tenaga pemasar mempunyai p-value kurang dari 5% yaitu 0.000. Oleh karena itu disimpulkan bahwa semua indikator diindikasikan membentuk variabel latennya secara signifikan.

Hasil uji hipotesis *structural equation modeling* dari setiap hubungan antar variabel penelitian yaitu pada tabel 2. Berdasarkan tabel 2. Diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja dilihat dari nilai probabilitas atau p-value  $< 0,05$  yang berarti bahwa semakin tinggi kompensasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dengan nilai probabilitas  $<$

Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan...(Muhammad Y.Pradita)

0,05 yang berarti semakin tinggi karakteristik individu tenaga pemasar maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dengan Nilai probabilitas < 0,05 yang berarti

semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dengan nilai probabilitas tersebut < 0,05.

Tabel 1. Hasil Goodness of Fit Model Modifikasi

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square	827,213	Kecil	Baik
Cmin/df	1,540	≤ 2,00	Baik
Probability	0,000	≥ 0,05	Tidak fit
RMSEA	0,063	≤ 0,08	Baik
GFI	0,760	≥ 0,90	Margin
AGFI	0,718	≥ 0,90	Margin
TLI	0,860	≥ 0,90	Margin
CFI	0,874	≥ 0,90	Margin

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
M <--- GK	.490	.164	2.989	.003	Signifikan
M <--- KOM	-.235	.113	-2.079	.038	Signifikan
M <--- KI	.331	.153	2.166	.030	Signifikan
K <--- KOM	-.292	.078	-3.746	***	Signifikan
K <--- KI	.309	.104	2.979	.003	Signifikan
K <--- GK	.240	.108	2.225	.026	Signifikan
K <--- M	.134	.067	1.993	.046	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Tabel 3. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Kompensasi Terhadap Kinerja

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a -0.235	Sobel test: -1.21563397	0.02184457	0.22412439
b 0.113	Aroian test: -1.12437472	0.02361757	0.26085409
S <sub>a</sub> 0.134	Goodman test: -1.33346161	0.01991433	0.18238037
S <sub>b</sub> 0.067	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Tabel 4. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.331	Sobel test: 1.67681819	0.03020184	0.09357804
b	0.153	Aroian test: 1.60730466	0.03150803	0.10798755
s <sub>a</sub>	0.134	Goodman test: 1.75620845	0.02883655	0.07905282
s <sub>b</sub>	0.067	Reset all		Calculate

Tabel 5. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Karakteristik Individu Terhadap Kinerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.490	Sobel test: 2.03410221	0.03950637	0.04194129
b	0.164	Aroian test: 1.98352772	0.04051368	0.04730851
s <sub>a</sub>	0.134	Goodman test: 2.0887536	0.0384727	0.03672991
s <sub>b</sub>	0.067	Reset all		Calculate

Hal ini mengindikasikan semakin tinggi kompensasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil pengujian diketahui karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dengan nilai probabilitas < 0,05 yang berarti semakin tinggi karakteristik individu tenaga pemasar maka, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dengan nilai probabilitas < 0,05 yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Untuk mengukur menguji signifikan dari koefisien efek tidak langsung (mediasi) juga dapat menggunakan software yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang

lebih dikenal dengan Sobel test. Hasil Sobel test dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Kompensasi

Terhadap Kinerja. Hasil pengujian sobel test ini diketahui motivasi kerja tidak memediasi kompensasi terhadap kinerja dikarenakan nilai p-value sobel testnya 0.224 ( $p < 0.05$ ). Sedangkan hasil sobel test motivasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja yaitu:

Tabel 4. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Hasil pengujian sobel test ini diketahui bahwa motivasi kerja memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dikarenakan nilai p-value sobel testnya 0.041 ( $p < 0.05$ ). Hasil sobel test motivasi memediasi karakteristik individu terhadap kinerja yaitu:

Tabel 5. Hasil Sobel Test Motivasi Memediasi Karakteristik Individu Terhadap Kinerja. Hasil pengujian sobel test ini diketahui bahwa motivasi kerja tidak memediasi karakteristik individu terhadap kinerja dikarenakan nilai p-value sobel testnya 0.093 ( $p < 0.05$ ).



## Penutup

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi tenaga pemasar. Hasil temuan kedua penelitian ini diketahui bahwa karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi karakteristik individu tenaga pemasar maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Hasil pengujian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Hasil pengujian diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil pengujian diketahui bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi kompensasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dengan demikian hipotesis kelima terbukti. Hasil pengujian diketahui bahwa karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi karakteristik individu tenaga pemasar maka, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hasil pengujian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi atau baik gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh

terhadap peningkatan kinerja. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja dikarenakan nilai estimasinya yang lebih besar dari hubungan langsung kompensasi terhadap kinerja. Hasil pengujian diketahui bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dikarenakan menghasilkan nilai estimasinya yang lebih kecil dari hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil pengujian diketahui bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja, dikarenakan menghasilkan nilai estimasinya yang lebih kecil dari hubungan langsung karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A.O. & Elegunde, A.F. 2014. Compensation Management and Motivation: Cooking Utensils for Organisational Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 27, pp: 88-97.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., & Piercy, N.F. 2001. Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, Issue 2, pp: 109-122.
- Brown, C. 2014. The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales

- Performance. *Economic Insights – Trends and Challenges*, Vol. 3, No. 3, pp: 1-14.
- Cherian, J., & Jacob, J. 2013. Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 14, pp: 80-88.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi 5 ed*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondiani, T. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No.1, hlm: 46-54.
- Mphil, A.H., Ramzan, M., Zubair, H.M.K., Ali, G., & Arslan, M. 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, pp. 302-309.
- Mulatsih, R. 2011. Studi Tentang Kinerja Tenaga Penjualan (Study of Performance of Sales Persons) Kasus Empiris Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah. *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 6 No. 1, pp: 19-39.
- Murty, W.A., & Hundiwinarsih, G. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *Journal The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, No. 2, pp: 215-228.
- Negash, R., Zewude, S., & Megersa, R. 2014. The Effect of Compensation on Employees Motivatio: In Jimma University Academic Staff. *Basic Research Journal*, Vol 3, No. 2, pp. 17-27.
- Robbin, S.P., & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yeh, H. & Hong, D. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, No. 2, hlm.50-59.