
PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KAITANNYA DENGAN KINERJA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUBU RAYA**Sulasti¹, Yuliana², Suardi³, Martono⁴**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Pontianak¹Akademi Keuangan dan Perbankan Graha Arta Khatulistiwa Pontianak²³Akademi Manajemen Bumi Sebalu⁴

INFO ARTIKEL**Riwayat Artikel:***Received : Oct 26th, 2023**Revised : Des 4th, 2023**Accepted : Januari 1st, 2024***Keywords:***Compensation**Leadership**Motivation**Performance***Kata Kunci:**

Kompesasi

Kepemimpinan

Motivasi

Kinerja

ABSTRACT

The purpose of the study is to examine and ascertain how leadership and remuneration affect employee performance and job motivation. Explanatory and associative research methods with saturated samples are used. A Likert scale is used for data measurement, while path analysis is used for data processing. According to test results using standardized variables, leadership has a 23% greater overall influence on performance than other factors. The R^2m value of 0.632 was derived from the calculation results. This means that 63.2% of the diversity of data in this research can be explained by the route analysis model, with the remaining 36.8% being explained by mistakes and other variables not included in the model.

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kaitannya dengan kinerja pegawai. Metode penelitian menggunakan eksplanatori dan asosiatif dengan sampel jenuh. Pengukuran data menggunakan skala Likert, data diolah dengan menggunakan path analysis. Berdasarkan hasil pengujian dengan variabel dibakukan, menunjukkan bahwa pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 23% lebih dominan dibandingkan pengaruh lainnya. Hasil perhitungan diperoleh nilai R^2m sebesar 0,632 atau dengan kata lain bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebesar 63,2%, sedangkan sisanya yaitu 36,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model dan error.

*Corresponding author :

Address : Jalan H.R.A. Rahman, Pontianak Barat, Kalbar

E-mail : lastysulasti@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi adalah suatu perkumpulan sosial yang terdiri dari beberapa orang dengan sadar secara bersama-sama bekerja terus-menerus untuk mencapai maksud dan tujuan. Selain itu organisasi sendiri, harus ada kepemimpinan yang menjadi tolak ukur pusat dari perhatian beberapa orang, karena apabila tidak terdapat suatu pemimpin dalam sebuah organisasi maka tujuan dari organisasi akan susah untuk dapat diraihinya. Kepemimpinan ialah suatu sifat yang digunakan agar bisa mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai maksud dan tujuan di dalam sebuah komunitas apapun juga, seperti organisasi juga membutuhkan pemimpin-pemimpin yang mampu mewujudkan dari visi serta misi untuk tujuan yang lebih baik di masa depan. (Kaveri, 2013).

Aspek sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perusahaan, yakni merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan disebuah perusahaan tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar manusia dapat melakukan peran sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi. Kualitas ini menyangkut banyak dimensi dan meliputi keterampilan intelektual, kemampuan, pengabdian, inisiatif, kreatif, dan tanggungjawab (Shafazawana dkk, 2016)

Sebagai kontra prestasi dari segala kemampuan kerja, waktu dan tenaga yang diberikan karyawan kepada perusahaan maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada para karyawan. Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi seperti kelalaian dalam pencatatan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pekerja (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2008). Pemberian kompensasi yang adil dan memuaskan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kelangsungan operasional perusahaan, karena semua karyawan dalam perusahaan pasti menginginkan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi. Akan tetapi jika karyawan tidak puas dengan pemberian kompensasi maka dapat menimbulkan perilaku yang negatif terhadap perusahaan dan dampaknya bisa menurunkan motivasi kerja karyawan, serta pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan (Mondy dan Noe, 2013).

Motivasi seorang karyawan dalam bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus dan diarahkan pada tujuan perusahaan serta tidak mudah terganggu oleh gejala-gejala yang terjadi dalam perusahaan. Siagian (2002) mengemukakan bahwa konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja individual atau dengan perkataan lain, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja, karena seseorang yang sangat termotivasi akan melakukan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan hasil kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Menurut (Igalens, 1999), motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatifnya. Produktivitas kerja seorang karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas,

baik secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Mangkunegara, 2012).

Pemberian penghargaan berupa kompensasi wajib dilakukan bagi karyawan yang produktif, tergantung kebijakan pimpinan dalam menentukannya. Karyawan dengan motivasi tinggi selalu dibutuhkan agar tujuan organisasi bisa tercapai. Maka tergambar bahwa kompensasi dan kepemimpinan serta motivasi merupakan satu keterkaitan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan celah tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap motivasi dan kaitannya dengan kinerja karyawan suatu studi pada lembaga pemerintahan di kabupaten Kubu Raya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja hal ini dikemukakan oleh Siagian (2002) yang mengatakan bahwa sistem kompensasi atau imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan memperkerjakan sejumlah orang dengan sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Motivasi kerja karyawan akan meningkat tidak hanya disebabkan oleh kompensasi, banyak faktor lain misalnya kepemimpinan. Karyawan termotivasi jika adanya perhatian dari atasan dalam bentuk yang berbeda. Pimpinan yang mengerti kondisi bawahan dan selalu melakukan komunikasi dan hubungan yang baik dengan karyawan di lingkungan kerja umumnya selalu disukai, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Pada akhirnya jika karyawan sudah termotivasi secara otomatis produktivitas karyawan meningkat atau kinerja karyawan bahkan kinerja organisasi juga akan menunjukkan peningkatan.

Menurut Thoha (2006) mendefinisikan kepemimpinan adalah: “Suatu cara dan proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal”.

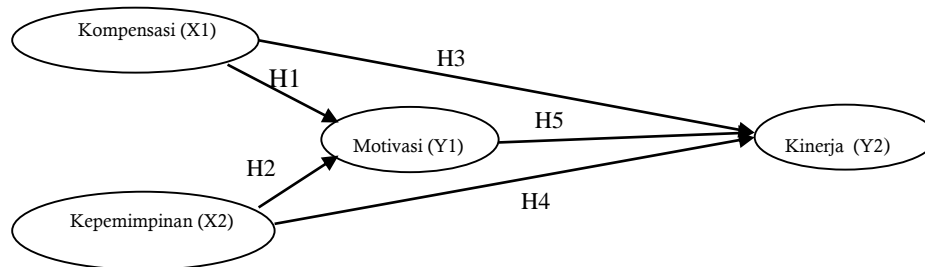
Berdasarkan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya.

Dimaklumi bahwa pegawai bekerja dengan baik apabila mereka memiliki kemampuan serta mendapat dukungan dan perhatian sepenuhnya dari pimpinan organisasi. Salah satu bentuk dukungan atau perhatian dimaksud adalah motivasi dari pemimpin organisasi. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan Siagian (2002) bahwa “Dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis aspek motivasional mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer”.

Bagi sebagian pegawai, 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. Seseorang yang bekerja merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari lembaga dimana mereka bekerja. Terlebih memiliki pimpinan yang memberikan pengarahan dan pengawasan yang baik dalam bekerja, sehingga karyawan termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan pegawai untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak lembaga dengan pengawasan dari pimpinan diberikan secara layak dan adil yang dapat memuaskan kebutuhannya, sehingga timbul motivasi dalam bekerja. Dampaknya adalah kinerja pegawai akan meningkat.

Kerangka pemikiran dalam bentuk bagan alur pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Bagan Alur Pikir Penelitian

Berdasarkan kajian teori, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 = Diduga ada pengaruh yang nyata antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1)

H2 = Diduga ada pengaruh yang nyata antara variabel kepemimpinan (X2) terhadap variabel Motivasi (Y1)

H3 = Diduga ada pengaruh yang nyata antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja (Y2)

H4 = Diduga ada pengaruh yang nyata antara variabel Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y2)

H5 = Diduga ada pengaruh yang nyata antara variabel Motivasi (Y1) terhadap variabel Kinerja (Y2)

METODA PENELITIAN

Melalui penelitian manusia dapat menggunakan hasilnya, secara umum data yang diperoleh dari penelitian dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah (Umar, 2015). Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan keadaan yang ada pada perusahaan berdasarkan fakta, sifat-sifat populasi berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan kemudian disusun secara sistematis dan selanjutnya dianalisis diambil kesimpulannya dan untuk menjawab permasalahan penelitian (Sekaran, 2013).

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah di Kabupaten Kubu Raya berjumlah 107 orang (sampel sensus). Pengambilan sampel secara menyeluruh dimungkinkan disebabkan oleh beberapa alasan, karena populasi yang kecil dan berada pada lokasi yang masih bisa dijangkau, kemungkinan lebih rinci menjelaskan objek penelitian (Kuncoro, 2014).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

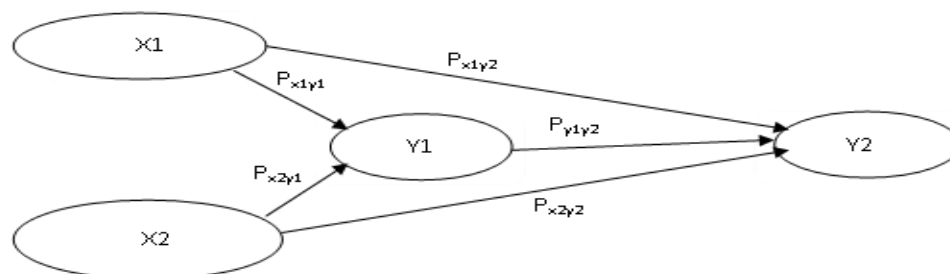
Variabel	Definisi Variabel	Dimensi
Kompensasi (X1)	Adalah pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan (Dharma, 2000)	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial
Kepemimpinan (X2)	adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. (Robbins dan Coulter, 2012)	<i>Idealized Influence</i> <i>Inspirational motivation</i> <i>Intellectual simulation</i>

		<i>Individualized consideration</i>
Motivasi (Y1),	merupakan usaha atau kegiatan dari manajer untuk menumbuhkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja. (Teori Mc. Clelland yang dikutip oleh Hasibuan, 2000)	<i>Need for Achievement (nAch)</i> <i>Need for Affiliation (nAff)</i> <i>Need for Power (nPO)</i>
Kinerja Pegawai (Y2)	kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernandin dan Russel, 1998)	Mutu pekerjaan Sikap Keandalan (kecakapan) Pengetahuan tentang pekerjaan Tanggung jawab

Sumber: Pendapat ahli yang dimodifikasi (Dharma, 2000; Robbins dan Coulter, 2012; Mc Clelland, 2000; Bernandin dan Russel, 1998)

Sementara untuk analisis kuantitatif digunakan teknik analisis path yang sebelumnya lolos uji validitas dan realibilitas serta uji asumsi klasik. Analisis jalur menurut Kuncoro (2012) adalah merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melihat akibat (*effects*) langsung dan tidak langsung dari variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab (*causes*) terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat. Variabel dalam analisis jalur ini dibedakan menjadi dua, yaitu *exogenous variable* (variabel eksogen) yang merupakan variabel penyebab dan *endogenous variable* (variabel endogen) sebagai variabel akibat.

Untuk menetapkan variabel yang merupakan penyebab yang mempengaruhi dan memperoleh akibat (yang dipengaruhi) baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis, dapat dibuat model analisis path (diagram jalur) pada Gambar 2 berikut :



Gambar 2. Diagram Jalur

Keterangan :

X1 = Kompensasi

X2 = Kepemimpinan

Y1 = Motivasi

Y2 = Kinerja

P_{x1y1} , P_{x2y1} , P_{x1y2} = Koefisien regresi (*Standardize Coefisients Beta*)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner dari keseluruhan sampel sebanyak 107 orang menunjukkan kelompok umur didominasi oleh usia 31-40 (44,79%), dengan tingkat pendidikan sarjana strata-1 (50,47%), dengan masa kerja 5-10 tahun (45,79%), dengan jenis kelamin adalah laki-laki (54,215%) dan status perkawinan sudah menikah (100%). Menurut Stroh *et.al* (2002) bahwa tingkat umur menunjukkan kematangan emosional berada pada usia 30-45 tahun. Dassler (2008) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan strata-1 merupakan tingkat pendidikan managerial, sehingga lebih terarah dalam pengambilan keputusan. Dukungan status perkawinan menunjukkan tanggungjawab dalam bertindak (Posuma, 2013). Sesuai pendapat Edison, dkk (2016) bahwa tenaga kerja laki-laki memiliki ketegasan dalam bertindak, memiliki kemampuan fisik serta motivasi yang tinggi, namun kurang teliti dan kurang empati dalam memandang sesuatu.

Uji alat ukur instrumen penelitian berupa kuisisioner untuk masing-masing variabel penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan uji validitas dengan membandingkan angka korelasi *r*-hitung yang diperoleh dengan angka korelasi *r*-tabel,

dimana nilai r-hitung lebih dari r-tabel (lebih dari 0,325). Dengan demikian item pertanyaan yang terdapat pada indikator masing-masing variabel dapat dinyatakan memenuhi syarat validitas. Sementara hasil penghitungan reliabilitas *Cronbach alpha* diperoleh hasil rata-rata lebih besar jika dibandingkan nilai standar 0,600. Dengan demikian seluruh item pertanyaan pada semua indikator variabel penelitian dapat dinyatakan *reliable* (Priyatno, 2013).

Demikian pula dengan uji asumsi klasik, memiliki nilai signifikansi linearitas atau signifikansi *deviation from linearity* melewati standar yang ditetapkan yaitu lebih dari 0,05, artinya syarat linearitas terpenuhi. Uji autokorelasi diperoleh nilai nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,750 untuk jalur kompensasi, kepemimpinan terhadap motivasi. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 107, serta $k=2$ diperoleh nilai dL sebesar 1,647 dan dU sebesar 1,7231. Karena nilai DW (1,750) lebih dari dU ($d > dU$; $1,750 > 1,7231$) berarti tidak terdapat autokorelasi positif. *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing variabel bebas menunjukkan nilai *tolerance* kurang dari 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dalam model regresi tidak terdapat gejala multikolinieritas. Nilai signifikan Kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2) dan Motivasi (Y1) masing-masing memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05 artinya tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada semua hubungan variabel penelitian.

Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1 secara langsung ($P_{x_1y_1}$ dan $P_{x_2y_1}$)

Tabel 2. Nilai-nilai Struktur Jalur X1 dan X2 terhadap Y1

Hubungan	Koef.	t	Sig. t	F	Sig.F	R ²
Dari Ke	Jalur					
X1	Y1	0,350	4,062	0,000	31,983	0,381
X2	Y1	0,375	4,347	0,000		

Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2 bahwa dengan nilai sig. F sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$) atau $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($31,98 > 3,08$), artinya penolakan H_0 dan penerimaan H_a secara simultan. Secara statistik penelitian bahwa kompensasi dan kepemimpinan secara bersama-sama signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Determinansi pengaruh kompensasi dan kepemimpinan (independent) terhadap motivasi kerja (dependent) sebesar 38,1%, sementara sebesar 61,9% (koefisien residu) motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Nilai-nilai koefisien probabilitas dapat ditampilkan struktur persamaan jalur :

$$Y1 = P_{x_1y_1} X1 + P_{x_2y_1} X2$$

$$Y1 = 0,350 X1 + 0,375 X2$$

Keputusan pengujian hipotesis untuk masing-masing hubungan digunakan nilai probabilitas (sig.t) dan perbandingannya dengan alpha (0,05). Diketahui berdasarkan uji-t bahwa nilai P untuk kompensasi sebesar 0,000 dibandingkan dengan alpha ($0,000 < 0,05$) atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,062 > 1,984$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara nyata atau ada pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi (X1) terhadap motivasi kerja (Y1) secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Berdasarkan uji-t bahwa nilai p untuk kepemimpinan sebesar 0,000 dibandingkan dengan alpha ($0,000 < 0,05$) atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,347 > 1,984$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara eksogen terhadap endogen secara nyata atau ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan (X2) terhadap motivasi kerja (Y1) secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Koefisien Beta standarisasi pada kompensasi (X1) sebesar 0,350 dan positif. Artinya bahwa kenaikan kompensasi akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 0,12 ($0,350 \times 0,350 = 0,12$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kompensasi secara langsung mempengaruhi motivasi kerja adalah sebesar 12%.

Sementara Koefisien Beta standarisasi pada kepemimpinan (X2) sebesar 0,375 dan positif. Artinya bahwa kenaikan kepemimpinan akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 0,14 ($0,375 \times 0,375 = 0,14$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan secara langsung mempengaruhi motivasi kerja adalah sebesar 14%.

Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y2 secara langsung (Px1y2 dan Px2y2)

Tabel 4.25. Nilai-nilai Struktur Jalur X1 dan X2 terhadap Y2

Hubungan		Koef.	t	Sig. t	F	Sig.F	R ²
Dari	Ke	Jalur					
X1		0,222	2,429	0,017			
X2	Y2	0,288	3,124	0,002	23,484	0,000	0,406
Y1		0,369	2,787	0,006			

Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat jelaskan bahwa dengan nilai sig. F sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$) atau $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($23,48 > 2,69$), artinya penolakan H_0 dan penerimaan H_a secara simultan. Secara statistik penelitian bahwa kompensasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Determinansi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent sebesar 40,6% ($R^2 = 0,406$), sementara sebesar 59,4% (koefisien residu) kinerja dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Nilai-nilai koefisien probabilitas persamaan jalur :

$$Y2 = P_{x1y2} X1 + P_{x2y2} X2 + P_{y1y2} Y1$$

$$Y2 = 0,222 X1 + 0,288 X2 + 0,269 Y1$$

Keputusan pengujian hipotesis untuk masing-masing hubungan digunakan nilai probabilitas (sig.t) dan perbandingannya dengan alpha (0,05). Diketahui berdasarkan uji-t bahwa nilai p untuk kompensasi sebesar 0,017 dibandingkan dengan alpha ($0,017 < 0,05$) atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,429 > 1,984$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara nyata atau ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Berdasarkan uji-t bahwa nilai p untuk kepemimpinan sebesar 0,002 dibandingkan dengan alpha ($0,002 < 0,05$) atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($3,124 > 1,984$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara nyata atau ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2) secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Berdasarkan uji-t bahwa nilai p untuk motivasi sebesar 0,006 dibandingkan dengan alpha ($0,006 < 0,05$) atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,787 > 1,984$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara nyata atau ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Koefisien Beta standarisasi pada kompensasi (X1) sebesar 0,222 dan positif. Artinya bahwa kenaikan kompensasi akan diikuti oleh kenaikan kinerja. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah 0,05 ($0,222^2 = 0,05$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kompensasi secara langsung mempengaruhi kinerja adalah sebesar 5%.

Sementara Koefisien Beta standarisasi pada kepemimpinan (X2) sebesar 0,288 dan positif. Artinya bahwa kenaikan kepemimpinan akan diikuti oleh kenaikan kinerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0,08 ($0,2882=0,08$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja adalah sebesar 8%.

Sementara Koefisien Beta standarisasi pada motivasi kerja (Y1) sebesar 0,269 dan positif. Artinya bahwa kenaikan motivasi akan diikuti oleh kenaikan kinerja. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,07 ($0,2692=0,07$), ini menunjukkan besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung mempengaruhi kinerja adalah sebesar 7%.

Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y2 Melalui Y1 secara tidak langsung

Berdasarkan pengujian analisis jalur secara tidak langsung pada kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- Untuk kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi

$$PTL = P_{x1y1} \cdot P_{y1y2}$$

$$= 0,350 \times 0,269$$

$$= 0,094$$
- Untuk kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi

$$PTL = P_{x2y1} \cdot P_{y1y2}$$

$$= 0,375 \times 0,269$$

$$= 0,101$$

Hasil tersebut menunjukkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja secara tak langsung adalah sebesar 0,094. Artinya besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah 0,01 ($0,0942=0,01$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kompensasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja adalah sebesar 1%.

Sementara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja secara tak langsung adalah sebesar 0,101. Dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah 0,01 ($0,1012=0,01$), ini menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja adalah sebesar 1%.

Pengaruh Total X1 dan X2 Serta Y1 Terhadap Y2

Pengaruh total diperoleh dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

- Untuk kompensasi dan motivasi terhadap kinerja

$$\text{Total Effect (TE)} = \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}$$

$$= 0,350 + 0,094$$

$$= 0,444$$
- Untuk kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja

$$\text{Total Effect (TE)} = \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}$$

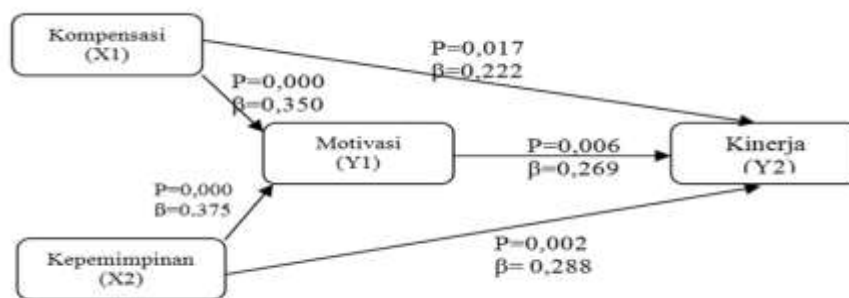
$$= 0,375 + 0,101$$

$$= 0,476$$

Hasil tersebut menunjukkan pengaruh total kompensasi dan motivasi kerja yang menentukan kinerja adalah sebesar 0,444. Artinya besarnya pengaruh total kompensasi dan motivasi terhadap kinerja adalah 0,20 ($0,4442=0,20$), ini menunjukkan besarnya pengaruh total kompensasi dan motivasi mempengaruhi kinerja adalah sebesar 20%.

Pengaruh total kepemimpinan dan motivasi kerja yang menentukan kinerja adalah sebesar 0,476. Artinya besarnya pengaruh total kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja adalah 0,23 ($0,4762=0,23$), ini menunjukkan besarnya pengaruh total kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja adalah sebesar 23%.

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linear pada analisis jalur di atas, dan setelah model-model regresi dirumuskan, maka dapat disusun model analisis jalur pengaruh tiap-tiap variabel sebagai berikut :



Gambar 3. Diagram Analisis Jalur pengaruh X1 dan Y1 terhadap Y2 secara langsung dan tidak langsung

Berdasarkan uji analisis jalur yang telah dibahas, maka dapat dilihat urutan-urutan pengaruhnya masing-masing terhadap kinerja, sebagai berikut :

- 1) Koefisien pengaruh kompensasi (X1) secara langsung terhadap motivasi (Y1) adalah sebesar 0,350 dengan nilai sig 0,000 kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y1 bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kompensasi yang diterima pegawai maka motivasi kerja akan semakin tinggi.
- 2) Koefisien pengaruh kepemimpinan (X2) secara langsung terhadap motivasi (Y1) adalah sebesar 0,375 dengan nilai sig 0,000 kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X2 terhadap Y1 bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kepemimpinan yang dirasakan pegawai maka motivasi kerja akan semakin tinggi.
- 3) Koefisien pengaruh kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,222 dengan nilai sig 0,017 kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y2 bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kompensasi yang diterima pegawai maka kinerja akan semakin tinggi.
- 4) Koefisien pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,288 dengan nilai sig 0,002 kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X2 terhadap Y2 bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kepemimpinan yang dirasakan pegawai maka kinerja akan semakin tinggi.
- 5) Koefisien pengaruh motivasi kerja (Y1) secara langsung mempengaruhi kinerja (Y2) adalah sebesar 0,269 dengan nilai sig 0,006 kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Y1 terhadap Y2 bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik motivasi yang diterima pegawai maka kinerja akan semakin tinggi.
- 6) Koefisien pengaruh kompensasi (X1) secara tidak langsung melalui motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,01 ($0,3502 \times 0,2692$) dengan nilai sig kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y2 secara tidak langsung bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kompensasi yang diterima pegawai akan meningkatkan motivasi kerja maka akan menyebabkan kinerja semakin tinggi.
- 7) Koefisien pengaruh kepemimpinan (X2) secara tidak langsung melalui motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,01 ($0,3752 \times 0,2692$) dengan nilai sig kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X2 terhadap Y2 secara tidak langsung bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kepemimpinan yang dirasakan pegawai akan meningkatkan motivasi kerja maka akan menyebabkan kinerja semakin tinggi.
- 8) Koefisien pengaruh total kompensasi (X1), motivasi (Y1) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,131 ($0,3502 + 0,0942$) dengan nilai sig kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh total X1 dan Y1 terhadap Y2 secara total bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kompensasi yang diterima pegawai akan meningkatkan motivasi kerja maka akan menyebabkan kinerja semakin tinggi.
- 9) Koefisien pengaruh total kepemimpinan (X2), dan motivasi (Y1) terhadap kinerja (Y2) sebesar 0,151 ($0,3752 + 0,1012$) dengan nilai sig kurang dari alpha (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X2 dan Y1 terhadap Y2 secara total bersifat positif dan

signifikan, artinya semakin baik kepemimpinan yang dirasakan pegawai akan meningkatkan motivasi kerja maka akan menyebabkan kinerja semakin tinggi.

- 10) Berdasarkan urutan-urutan ketergantungan pengaruh kausalitas dapat dijelaskan bahwa pengaruh yang paling dominan dari eksogen terhadap endogen adalah pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja ($X_2 - Y_2$), yaitu sebesar 15,1% dan memiliki makna signifikan. Diikuti oleh pengaruh total kompensasi terhadap kinerja ($X_1 - Y_2$), yaitu sebesar 13,1% dan memiliki makna signifikan.

Uji Validitas Model Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien determinasi total dengan rumus $R^2_m = 1 - (Pe_1 \times Pe_2)$, maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Rm^2 &= 1 - (0,619 \times 0,594) \\ &= 1 - 0.368 \\ &= 0.632 \end{aligned}$$

Nilai R^2_m sebesar 0,632 atau dengan kata lain bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebesar 63,2%, sedangkan sisanya yaitu 36.8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model dan error.

Hipotesis penelitian

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan motivasi konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) dengan judul Pengaruh Kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah kompensasi.

Sesuai dengan tujuan kompensasi (Hasibuan, 2002) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Sejalan dengan hasil penelitian Igalens (1999) bahwa kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja, dalam penelitian ditemukan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi yang berimbas kepada kepuasan kerja karyawan terpenuhi.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Sesuai dengan data bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi memperlihatkan hasil yang positif. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah memiliki syarat-syarat kepemimpinan (Kartono, 2005).

Menurut Hersey dan Blanchard (2004) mengemukakan bahwa pemimpin selalu mengupayakan perilaku hubungan atau membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis, dan kemudahan perilaku.

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Hasil penelitian yang menyatakan ada dampak kompensasi terhadap kinerja mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja pada kantor tersebut dipengaruhi oleh kompensasi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh pemberian kompensasi kepada pegawai

sudah sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada. Dengan kata lain, jika kinerja ingin ditingkatkan, maka perlu memberikan kompensasi yang layak kepada para pegawai.

Menurut Posuma (2013) berdasarkan penelitian yang berjudul Kompetensi, kompensasi, kepemimpinan dan kinerja. Menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompensasi dalam organisasi adalah menggerakkan Sumber Daya Manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan. Disamping itu kompetensi akan mendorong karyawan untuk mendapatkan dan menerapkan *Skill* dan *Knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan Instrumen bagi pencapaian targetnya. Untuk itu Sistem pengembangan sumber daya manusia di perusahaan haruslah berdasarkan kompetensi yang sesuai dengan kompensasi.

H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Hasil penelitian yang menyatakan ada dampak kepemimpinan terhadap kinerja, mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan. Hal ini dimungkinkan kepemimpinan yang bersih dan positif ditunjukkan kepada pegawai sudah sesuai dengan harapan pegawai. Dengan kata lain, jika kinerja ingin ditingkatkan, maka perlu memperkuat dan membenahi sistem kepemimpinan instansi.

Jika pimpinan berusaha untuk meningkatkan kinerja maka pimpinan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberikan motivasi pegawai tersebut. Sesuai dengan teori Maslow (dalam Hasibuan, 2002) apabila kebutuhan dasar (fisik) terpenuhi maka tingkat kebutuhan pemenuhan motivasi juga meningkat kepada tingkat yang lebih tinggi. Jadi hipotesis ketiga diterima yang berarti bahwa motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai mempengaruhi kinerja.

Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard (2004), bahwa kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

H5 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sesuai dengan data, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memperlihatkan hasil yang positif. Hasil pengujian model regresi menunjukkan bahwa model tersebut dapat memprediksi kinerja (F signifikan pada $p \leq 0,05$). Sedangkan motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Menurut Rahmawati dkk (2006) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang terdapat dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil pekerjaan karyawan secara akumulatif sering disebut dengan produktivitas yang dalam prakteknya lebih mudah diukur karena berhubungan erat dengan waktu dan hasil (*yields*) yang nyata.

Peningkatan kinerja karyawan dapat ditentukan oleh faktor selain *skill* dan *knowledge*, yaitu motivasi (Sahanggamu dan mandey, 2015). Jika permasalahan yang dihadapi manajemen berkaitan dengan rendahnya motivasi untuk mencapai kinerja, maka solusi yang sangat mungkin yaitu dengan mempertimbangkan insentif sebagai instrument dalam motivasi. Motivasi merupakan esensi dari kenapa individu bertindak. Ini merupakan kebutuhan atau *driving force* dalam diri individu dalam upaya pencapaian kinerja yang efektif. Selanjutnya Robbins (2005) menambahkan bahwa dengan sampel karyawan beberapa perusahaan joint *venture*, mengungkapkan bahwa kinerja masa lampau dan kinerja ke depan yang diharapkan dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Di samping itu, motivasi lebih ditentukan oleh faktor lingkungan daripada faktor-faktor ekonomi.

Hal tersebut sebagaimana ditegaskan Siagian (2002) bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis aspek motivasional mutlak mendapat perhatian serius dari pimpinan. Martoyo (2002) menambahkan bahwa

manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seseorang dengan atasan langsungnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji statistik tersebut dapat diinterpretasikan bahwa seseorang yang bekerja membutuhkan dorongan dalam bentuk kompensasi sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tujuan organisasi.
- 2) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji statistik tersebut dapat diinterpretasikan bahwa berhasil tidaknya seseorang dalam menjalankan kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat motivasi pegawai atau kepemimpinan yang baik mendorong motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.
- 3) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji statistik tersebut dapat diinterpretasikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- 4) Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel dibakukan, menunjukkan bahwa pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 23% lebih dominan dibandingkan pengaruh lainnya. Hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,845 atau dengan kata lain bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebesar 63,2%, sedangkan sisanya yaitu 36,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model dan error

Saran

- 1) Peranan pegawai sangat menentukan terhadap keberhasilan instansi dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan dan Perundang-undangan. Dalam rangka meningkatkan pelayanan, maka kompensasi perlu dilakukan secara berkesinambungan dan ditingkatkan.
- 2) Pimpinan hendaknya mengoptimalkan usaha untuk memberikan perhatian dan penghargaan kepada bawahan. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian atas prestasi. Hal ini berpengaruh besar terhadap motivasi kerja pegawai.
- 3) Berdasarkan temuan dalam penelitian menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu instansi perlu meningkatkan manajemen yang baik dan senantiasa memberikan motivasi pada pegawai dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja. Selalu memberikan motivasi sebagai umpan balik yang baik kepada pegawai, sehingga pegawai merasa senang berkerja dan merasa memiliki sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernadin, H. Jhon and Joyce E. A. Russel. 1998, *Human Resources Management*, Mc. Graw-Hill, Inc Singapore.
- Dessler, Gary, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dharma, Agus. 2000, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Edison, Emron., Yohny Anwar, dan Imas Komariyah, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*, Bandung: Alfabeta.

- Handoko T, Hani, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hersey dan Blanchard, 2004. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey
- Igalens, Jacques., 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Organiz. Behav. 20, 1003-1025 (1999)
- Kartono, Kartini, 2005, *Pengantar Metodologi Riset*, Bandung: CV. Msayar Maju.
- Kaveri., 2013, Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Job Performance in Leather Goods Manufacturing Companies at Vellore District, *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, Vol. 3, No. 1, March 2013
- Kuncoro, Mudrajad., 2014, *Metode Kuantitatif*, Teori dan aplikasi Untuk Bisnis dan ekonomi, Edisi-2, AMP YKPN, Yogyakarta
- , 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama
- Manullang, 2001, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta
- Murty, W.A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *Indonesia Account Ref*, 2(2), 215-232.
- Posuma, Christilia, O., 2013, Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado, *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 646-656
- Rahmawati, E., Warella, Y., & Hidayat, Z. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 3(1), 89-97
- Robbins, Stephen P., 2005. *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan), Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- , and Coulter. Mary., 2012, *Management*, Eleventh Edition. Jakarta: England
- Sahanggamu, P. M., & Mandey, S. L. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4).
- Sekaran. U. 2013. *Research Methods for Business*, 4th ed. NY: John Wiley and Sons. Inc.
- Shafazawana, M. Tharikh., Clieah Y. Ying., Zuliawati, M. Saad., Kavitha, Sukumaran., 2016, Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35(2), 604 -611
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- , 2002, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Simamora, Hendry, 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Stroh. L.K., Brett. J.M., & Reilly. A.H., 2002. All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 251-260.
- Thoha, Miftah, 2006, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi 1, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.