

# **PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA BANK JATIM CABANG BOJONEGORO)**

**Naufal Ardiansyah, Andriyani**  
**Ardiansyahnaufal.23@gmail.com**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## **ABSTRACT**

*The measure of success of a field of staffing is performance. This is because the field itself and employees need feedback on their efforts, so the performance of each employee needs to be assessed. Many factors can influence employee performance, such as financial compensation, leadership style and motivation. The purpose of this study was to analyze the effect of financial compensation and leadership style on work motivation, the effect of work motivation on employee performance and the influence of leadership style on employee performance.*

*The study population was employees of Bank Jatim, Bojonegoro Branch, Jl. Mastrip No. 70, Bojonegoro, East Java, totaling 129 employees. Samples taken 100 employees. The type of data used is primary data. Methods for collecting data are questionnaires. The analysis technique used is path analysis, with previously tested by instrument test and classic assumption test.*

*The results showed that: Financial compensation has a significant effect on work motivation. Leadership style has a significant effect on work motivation. Motivation has a significant effect on employee performance. Leadership style has a significant effect on employee performance*

**Keywords** : *Financial Compensation, Leadership Style, Motivation, Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi tergantung pada seberapa baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Karyawanlah yang akan menentukan apakah sumber daya organisasi yang lain, seperti gedung, mesin, peralatan kerja, uang, bahan baku, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi optimal sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Strategi yang dipilih terutama strategi diferensiasi dan bisnis yang bergerak di bidang jasa, menggunakan karyawan sebagai posisi sentral, yang menjadi penentu keberhasilan bisnis yang dijalankan (Suparyadi, 2015:300).

Ukuran keberhasilan dari suatu bidang kepegawaian adalah kinerja. Hal ini karena karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka kinerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Untuk itu, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang perlu dinilai dalam penilaian kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran (Ansory dan Indrasari, 2018:212).

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Bukhori (2016), yang meneliti kinerja guru memperoleh hasil bahwa kompensasi finansial dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu juga didukung oleh penelitian Putra (2017) yang menunjukkan bahwa hasil yang sama di obyek penelitian PT. PLN Area Malang. Penelitian lain yang mendukung adalah Fajrin dan Susilo (2018) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

---

Hasil sebaliknya ditemukan pada penelitian Pujiyanto, dkk (2017) yang meneliti tentang penyuluh keluarga berencana menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Dari ketiga penelitian yaitu Bukhori (2016), Putra (2017) serta Fajrin dan Susilo (2018) dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Pujiyanto, dkk (2017) menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hal itu, penelitian ini bermaksud menganalisis lebih lanjut karena adanya perbedaan tersebut dengan obyek, lokasi dan sampel yang berbeda.

Obyek penelitian yang diambil adalah Bank Jatim Cabang Bojonegoro, Jl. Mastrip No. 70, Bojonegoro, Jawa Timur. Bank Jatim merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang didirikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten / Kota se Jawa Timur. Bank Jatim di Jawa Timur dan berfungsi melayani masyarakat dalam pelayanan perbankan.

Manajemen Bank Jatim menginginkan karyawannya bekerja secara maksimal agar dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik, sehingga hal ini meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Salah satu indikasi pencapaian prestasi atau penilaian kinerja adalah pencapaian target. Bila realisasi yang dicapai tidak sesuai target yang diberikan perusahaan, maka akan dianggap kinerjanya rendah.

Berdasarkan data dari Bank Jatim, data target vs realisasi deposito tahun 2018 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Laporan Nasabah Deposan  
Bank Jatim Cabang Bojonegoro  
Tahun 2018

BULAN	Target	Realisasi	Pencapaian
	(Orang)	(Orang)	(%)
JAN	500	447	89,40
FEB	515	475	92,23
MRT	530	485	91,51
APR	545	484	88,81
MAY	560	502	89,64
JUN	575	525	91,30
JUL	590	539	91,36
AGST	605	559	92,40
SEPT	620	567	91,45
OKT	635	577	90,87
NOP	650	557	85,69
DES	665	561	84,36
Rata-Rata	583	523	89,92

Sumber : Bank Jatim Cabang Bojonegoro, 2019

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2018, rata-rata target jumlah deposito selama tahun 2018 rata-rata menunjukkan nilai 89,92%. Tidak tercapainya target disebabkan nasabah yang bersangkutan menutup rekeningnya pada Bank Jatim Cabang Bojonegoro karena bank lain menawarkan promosi yang lebih menarik. Faktor lainnya yaitu kinerja karyawan pemasaran tidak maksimal yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Pengertian lain kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016:229). Konsep lain kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan pada satu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Ansory dan Indrasari, 2018:209). Definisi lain kinerja adalah hasil yang diperoleh atau dihasilkan oleh karyawan selama satu periode waktu (Fahmi, 2018:2).

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Karyawanlah yang akan menentukan apakah sumber daya organisasi yang lain, seperti gedung, mesin, peralatan kerja, uang, bahan baku, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi optimal atau tidak terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Strategi apa pun yang dipilih oleh organisasi dalam menjalankan bisnisnya, terutama apabila strategi yang dipilih adalah diferensiasi atau bisnis bidang jasa, maka unsur karyawan memiliki posisi yang sentral, mereka menjadi penentu keberhasilan bisnis yang dijalankan (Suparyadi, 2015:300).

Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Indikator kinerja karyawan diukur dari sikap kerja, kedisiplinan kerja, kerja sama, dan kualitas kerja. Guna mewujudkan kinerja dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus antara unsur yang berkaitan satu dengan lainnya. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung keberhasilan organisasi (Ansory dan Indrasari, 2018:208).

### MOTIVASI

Motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau instentif tertentu (Suparyadi, 2015:417). Definisi lain motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuannya (Mangkunegara, 2016:93). Deskripsi lain motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2016:127). Konsep lain motivasi adalah suatu proses di mana seseorang berusaha dengan energi, terarah, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Hery, 2018:162). Arti lain motivasi adalah dorongan yang ditujukan pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suhardi, 2018:154). Pengertian lain motivasi adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya (Ansory dan Indrasari, 2018:260).

Motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang disebut juga sebagai motivasi intrinsik, jadi motivasi intrinsik tidak perlu dirangsang dari luar karena motivasi ini telah ada di dalam diri setiap individu. Motivasi intrinsik seorang karyawan dapat berupa hal-hal yang mendorong karyawan tersebut melakukan pekerjaannya dengan baik. Sedangkan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang yang berasal dari luar dirinya disebut motivasi ekstrinsik (Ansory dan Indrasari, 2018:260).

Motivasi dalam manajemen ditujukan kepada sumberdaya manusia khususnya kepada karyawan atau pegawai. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa memotivasi dan mengarahkan karyawannya, agar mau bekerja secara

maksimal sehingga keinginan atau tujuan organisasi dan karyawan dapat tercapai dengan optimal (Ansory dan Indrasari, 2018:260).

## **KOMPENSASI**

Kompensasi adalah apa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan (Sule dan Saefullah, 2014:217). Arti lain koompensasi adalah semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka (Dessler, 2015:418). Definisi lain kompensasi merupakan imbalan atau pemberian dari perusahaan kepada karyawan atas pelayanan yang telah diberikan (Mangkunegara, 2016:83). Deskripsi lain kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi karyawan terhadap organisasi (Marwansyah, 2016:269). Konsep lain kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, baik dalam bentuk gaji, upah, insentif dan tunjangan (Ansory dan Indrasari, 2018:231).

Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan dikemudian hari atau dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu (Ansory dan Indrasari, 2018:230).

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemberi kompensasi. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan (Mangkunegara, 2016:84).

## **GAYA KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan adalah seni menggerakkan orang lain supaya mereka melaksanakan sesuatu sesuai dengan yang pemimpin inginkan (Tukiran, 2016:102). Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2016:249). Pengertian lain kepemimpinan adalah gaya seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan membina para bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan (Ansory dan Indrasari, 2018:82). Konsep lain kepemimpinan adalah proses memimpin suatu kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya (Hery, 2018:189). Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan, sifat atau perilaku dari orang yang dapat mempengaruhi atau diikuti oleh orang lain (Suhardi, 2018:191).

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina dan mengatur, menuntut dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggungjawab baik secara fisik maupun spritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidaklah mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya (Ansory dan Indrasari, 2018:82).

Kepemimpinan hanya dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau kelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Ansory dan Indrasari, 2018:82).

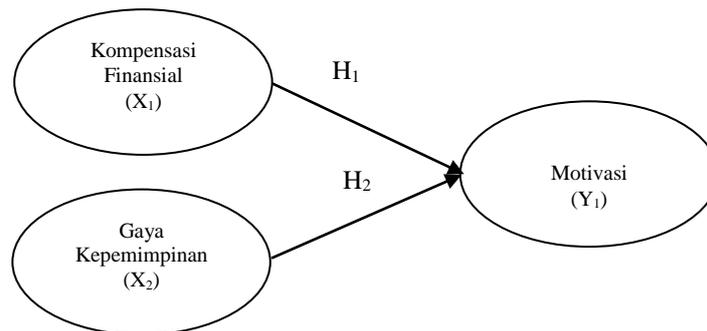
## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset di perusahaan yang berharga dan merupakan faktor sentral dalam pengelolaan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan roda penggerak yang sangat penting untuk memperoleh kinerja yang baik di dalam perusahaan, dengan kata lain, tanpa sumber daya manusia yang baik dan kompeten di dalam suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan mengalami ketertinggalan dengan perusahaan lain yang memiliki sumber daya manusia yang baik dan kompeten di perusahaan.

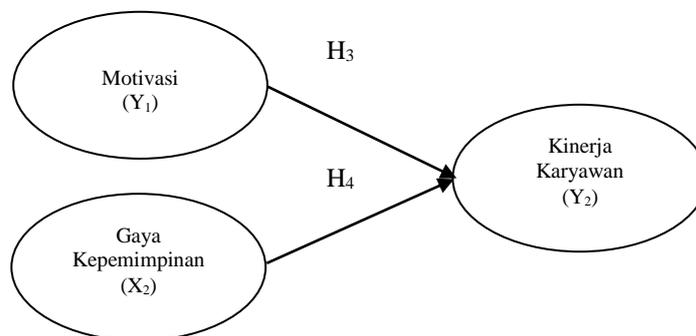
Pada umumnya, perusahaan hanya mengharapkan kinerja atau hasil kerja yang terbaik dari para karyawannya. Namun, hasil kerjanya itu tidak akan optimal muncul dari karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. Namun, tanpa adanya laporan kondisi kinerja karyawan pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai karyawan mana yang patut diberi penghargaan atau karyawan mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya kinerja karyawan. Untuk itu, agar karyawan mampu menunjukkan kinerja yang maksimal, maka perusahaan harus memperhatikan beberapa hal, seperti kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Bukhori (2016), Putra (2017), Fajrin dan Susilo (2018), Sembel, dkk (2018) serta Yanoto (2018)



Sumber : Bukhori (2016), Putra (2017) serta Fajrin dan Susilo (2018)

### Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Perusahaan harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Di samping itu, dari sudut kepentingan organisasi, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan serta waktu dan tenaga kerja para karyawan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan para karyawan, sehingga organisasi akan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sunyoto, 2012:30). Kompensasi finansial yang layak dan sesuai kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian Bukhori (2016), Putra (2017), Pujiyanto, dkk (2017), Fajrin dan Susilo (2018), Sembel, dkk (2018), Yanoto (2018) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Mardijanto, 2015: 127). Pada penelitian Bukhori (2016), Putra (2017), Pujiyanto, dkk (2017), Fajrin dan Susilo (2018), Sembel, dkk (2018), Yanoto (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Kondisi motivasi kerja berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja karyawan yang cukup tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, maka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Murty dan Huwinarsih, 2012:220). Hasil penelitian Bukhori (2016), Putra (2017), Pujiyanto, dkk (2017), Fajrin dan Susilo (2018), Sembel, dkk (2018), Yanoto (2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh banyak variabel, tetapi tidak satupun yang secara umum dimiliki oleh para pemimpin yang efektif. Tidak ada gaya pemimpin pun yang efektif pada semua situasi. Agar pemimpin dalam memimpin berjalan efektif, maka harus memperhatikan hal-hal berikut diantaranya menghormati bawahan, memberikan tugas yang terstruktur dan kekuasaannya digunakan untuk memimpin dengan sebaik-baiknya (Bangun, 2012:347). Hasil penelitian Bukhori (2016), Putra (2017), Pujiyanto, dkk (2017), Fajrin dan Susilo (2018), Sembel, dkk (2018), Yanoto (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:59). Variabel penelitian ini terdiri 2 variabel yaitu :

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2012:59). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari : Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>) dan Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>).

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012:59). Variabel terikat dalam penelitian ini terdiri dari Motivasi (Y<sub>1</sub>) dan Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, Jl. Mastrip No. 70, Bojonegoro, Jawa Timur yang berjumlah 129 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, Jl. Mastrip No. 70, Bojonegoro, Jawa Timur.

Dengan metode Slovin ( $e = 5\%$ ), maka diperoleh sampel sebanyak 97,54 karyawan dan dibulatkan menjadi 100 karyawan.

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi responden tentang kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan/data untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (Sugiyono, 2012:194).

Kuesioner

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012:199).

## Metode Analisis

### Regresi Linier Berganda

Metode regresi berganda ini dikembangkan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (Y) dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen (X).

Regresi Berganda dalam penelitian ini terdiri dari (Ghozali, 2016:97) :

$$\text{Rumus I} : Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

$b_0$	=	Konstanta
$b_1$ dan $b_2$	=	koefisien regresi
$Y_1$	=	Motivasi Kerja
$X_1$	=	Kompensasi Finansial
$X_2$	=	Gaya Kepemimpinan
$e$	=	error

$$\text{Rumus II} : Y_2 = b_0 + b_1X_2 + b_2Y_1 + e$$

Keterangan :

$b_0$	=	Konstanta
$b_1$ dan $b_2$	=	koefisien regresi
$Y_2$	=	Kinerja Karyawan
$X_2$	=	Gaya Kepemimpinan
$Y_1$	=	Motivasi Kerja
$e$	=	error

### Uji Goodness of Fit

Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, = 0$  Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan.

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \neq 0$  Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan.

Kesimpulan

$H_0$  : diterima bila sig.  $> \alpha = 0,05$

$H_0$  : ditolak bila sig.  $\leq \alpha = 0,05$

### Pengujian Hipotesis (Uji - t)

Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$  Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial.

$H_0 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$  Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial

Kesimpulan

$H_0$  : diterima bila sig.  $> \alpha = 0,05$

$H_0$  : ditolak bila sig.  $\leq \alpha = 0,05$

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016:95).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independent yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independent, maka R<sup>2</sup> pasti meningkat, tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016:95).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Analisis Deskriptif Kompensasi Finansial

Tabel 4.6  
Hasil Statistik Deskriptif Kompensasi Finansial

No	Item Pertanyaan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya menerima gaji yang layak sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada saya	3,0	12,0	40,0	35,0	10,0	337,0	67,40	Sedang
2	Saya akan memperoleh insentif bila mampu mencapai target kerja yang ditentukan perusahaan	2,0	17,0	43,0	26,0	12,0	329,0	65,80	Sedang
3	Saya memperoleh tunjangan kesehatan selama saya bekerja di perusahaan ini	0,0	0,0	27,0	55,0	18,0	391,0	78,20	Tinggi
4	Saya menerima bonus (jasa produksi) bila perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih baik	3,0	19,0	39,0	30,0	9,0	323,0	64,60	Sedang
Hasil Nilai Indeks Kompensasi Finansial								69,00	Sedang

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa untuk penilaian responden terhadap kompensasi finansial menghasilkan nilai indeks sebesar 69,00 dan termasuk penilaian sedang terhadap kompensasi finansial. Hasil penilaian responden di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi mengenai memperoleh tunjangan kesehatan selama bekerja di perusahaan ini, dengan nilai sebesar 78,20 dan termasuk penilaian tinggi. Penilaian tertinggi ini didasari karena tunjangan kesehatan merupakan jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan dan dapat digunakan untuk berobat tanpa karyawan harus mengeluarkan biaya sendiri sehingga bisa memberi nilai lebih bagi karyawan.

**Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan**

Tabel 4.7  
Hasil Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan

No	Item Pertanyaan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya terpacu untuk bekerja lebih baik karena sepaham dengan visi pemimpin dalam mengelola pekerjaan	4,0	10,0	42,0	31,0	13,0	339,0	67,80	Sedang
2	Saya bangga bekerja sama dengan pimpinan saya	3,0	6,0	15,0	57,0	19,0	383,0	76,60	Tinggi
3	Saya mudah memahami penyampaian pimpinan tentang tujuan dalam bekerja di perusahaan ini	2,0	4,0	16,0	57,0	21,0	391,0	78,20	Tinggi
4	Saya diinspirasi oleh pimpinan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan	1,0	2,0	23,0	57,0	17,0	387,0	77,40	Tinggi
5	Saya didorong pimpinan untuk memunculkan ide-ide baru	2,0	12,0	46,0	26,0	14,0	338,0	67,60	Sedang
Hasil Nilai Indeks Gaya Kepemimpinan								73,52	Tinggi

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa untuk penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan menghasilkan nilai indeks sebesar 73,52 dan termasuk penilaian tinggi terhadap gaya kepemimpinan. Hasil penilaian responden di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi mengenai mudah memahami penyampaian pimpinan tentang tujuan dalam bekerja di perusahaan ini, dengan nilai sebesar 78,20 dan termasuk penilaian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan memberikan penilaian yang lebih baik mengenai kepemimpinan dari segi kemampuan dalam menyampaikan rencana kerja karena disampaikan dengan bahasa dan tulisan yang jelas dan memberikan kesempatan bawahan untuk bertanya apabila ada hal yang belum jelas sehingga memudahkan karyawan ketika menjalankan tugas.

**Analisis Deskriptif Motivasi Kerja**

Tabel 4.8  
Hasil Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

No	Item Pertanyaan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan	1,0	8,0	28,0	44,0	19,0	372,0	74,40	Tinggi
2	Saya merasa bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan	2,0	11,0	14,0	57,0	16,0	374,0	74,80	Tinggi
3	Saya memperoleh pengakuan atas pekerjaan yang telah saya capai	2,0	6,0	29,0	46,0	17,0	370,0	74,00	Tinggi
4	Saya merasa pekerjaan saya dihargai oleh perusahaan	3,0	17,0	36,0	31,0	13,0	334,0	66,80	Sedang

5	Saya sering terlibat dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan	2,0	18,0	39,0	34,0	7,0	326,0	65,20	Sedang
6	Saya merasa pendapat saya dihargai oleh perusahaan	2,0	21,0	38,0	22,0	17,0	331,0	66,20	Sedang
Hasil Nilai Indeks Motivasi Kerja								70,23	Sedang

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa untuk penilaian responden terhadap motivasi kerja menghasilkan nilai indeks sebesar 70,23 dan termasuk penilaian sedang terhadap motivasi kerja. Hasil penilaian responden di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi mengenai merasa bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan, dengan nilai sebesar 74,80 dan termasuk penilaian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan termotivasi bekerja karena memiliki kesadaran untuk menjalankan tugas yaitu mereka akan menjalankan secara benar dan menyelesaikannya sampai tuntas agar dapat mendukung jalannya operasional Bank Jatim Cabang Bojonegoro dalam memberikan layanan kepada nasabah. Responden juga memberikan penilaian tinggi mengenai merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan, dengan nilai sebesar 74,40.

### Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Tabel 4.9  
Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Item Pertanyaan	Persentase Jawaban Responden					Total	Indeks	Kategori
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya mampu bekerja dengan tingkat kesalahan yang minimal	2,0	6,0	24,0	47,0	21,0	379,0	75,80	Tinggi
2	Saya mampu mengerjakan tugas sesuai target yang diberikan perusahaan	4,0	21,0	38,0	25,0	12,0	320,0	64,00	Sedang
3	Saya mampu mengerjakan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan perusahaan	1,0	25,0	33,0	30,0	11,0	325,0	65,00	Sedang
4	Saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja lain	2,0	5,0	27,0	47,0	19,0	376,0	75,20	Tinggi
Hasil Nilai Indeks Kinerja Karyawan								70,00	Sedang

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa untuk penilaian responden terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai indeks sebesar 70,00 dan termasuk penilaian sedang terhadap kinerja karyawan. Hasil penilaian responden di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi mengenai mampu bekerja dengan tingkat kesalahan yang minimal, dengan nilai sebesar 75,80 dan termasuk penilaian tinggi. Penilaian tertinggi ini menunjukkan bahwa untuk kinerja yang baik karyawan ditunjukkan dengan kemampuan untuk menjalankan tugas tanpa banyak kesalahan karena karyawan selalu melakukan koreksi dan sudah memahami bidang tugas yang dijalani. Responden memberikan penilaian tinggi mengenai bisa bekerja sama dengan rekan kerja lain, dengan nilai sebesar 75,20. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan juga bisa menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja yaitu bisa saling membantu sesuai bidang tugas masing – masing sehingga bisa mencapai hasil kerja yang baik.

**Analisis Regresi Berganda**

Tabel 4.17  
 Hasil Regresi Berganda  
 Kompensasi Finansial dan Gaya Kepemimpinan  
 Terhadap Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,363	1,039		,349	,727
1 Kompensasi Finansial	,763	,117	,500	6,526	,000
Gaya Kepemimpinan	,554	,095	,445	5,813	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear antara kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,500 X_1 + 0,445 X_2$$

Persamaan linear tersebut dapat diartikan sebagai sebagai berikut:

Variabel kompensasi finansial ( $b_1$ ) sebesar 0,500, nilai positif yang didapat bisa diartikan semakin meningkat kompensasi finansial maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja.

Variabel gaya kepemimpinan ( $b_2$ ) sebesar 0,445, nilai positif yang didapat bisa diartikan semakin sesuai gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja.

Uji Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan dari analisis dengan program SPSS diperoleh hasil regresi seperti pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18  
 Hasil Regresi Berganda  
 Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja  
 Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,027	,754		,035	,972
1 Gaya Kepemimpinan	,231	,077	,264	3,000	,003
Motivasi Kerja	,462	,062	,657	7,473	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,264 X_2 + 0,657 Y_1$$

Persamaan linear tersebut dapat diartikan sebagai sebagai berikut:

Variabel gaya kepemimpinan ( $b_1$ ) sebesar 0,264, nilai positif yang didapat bisa diartikan semakin sesuai gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel motivasi kerja ( $b_2$ ) sebesar 0,657, nilai positif yang didapat bisa diartikan semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pembahasan**

#### **Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, yang dibuktikan dari hasil uji – t sebesar 6,526 dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Kompensasi finansial merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Suparyadi, 2015:272). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya minimal kehidupan pegawai dan keluarganya (Mangkunegara, 2016:84).

#### **Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, yang dibuktikan dari hasil uji – t sebesar 5,813 dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Gaya kepemimpinan adalah perilaku spesifik yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2016:251). Orientasi utama seorang pemimpin dibedakan menjadi orientasi kepada hubungan, di mana pemimpin menekankan kepada interaksi antar manusia dengan membangun ikatan emosi dan memotivasi bawahan agar kinerja bawahan meningkat, dan orientasi kepada tugas, di mana pemimpin menekankan kepada tercapainya target suatu pekerjaan (Tukiran, 2016:121).

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro dapat dipengaruhi karena gaya kepemimpinan mendapatkan persepsi yang baik dari para karyawan dilihat dari visi pemimpin dapat memacu kinerja, bangga bekerja sama dengan pimpinan, pimpinan menyampaikan tujuan dengan cara yang mudah dipahami, pimpinan dapat memotivasi bawahan, pimpinan dapat menginspirasi bawahan, pimpinan mendorong untuk memunculkan ide-ide baru. Dengan gaya kepemimpinan yang baik maka para karyawan akan diarahkan ke tindakan yang positif dalam bekerja sehingga memotivasi untuk bekerja lebih baik.

#### **Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, yang dibuktikan dari hasil uji – t sebesar 7,473 dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau instentif tertentu (Suparyadi, 2015:417). Karyawan yang termotivasi dalam bekerja seperti ingin mendapatkan prestasi atau peningkatan karier maka mereka akan berupaya mendapatkan hal tersebut dengan bekerja lebih keras sehingga karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan bisa menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro dapat dipengaruhi karena karyawan cukup termotivasi dalam bekerja yang dapat dilihat dari indikator tertantang pekerjaan yang diberikan, merasa bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan, pengakuan atas pekerjaan yang telah dicapai, pekerjaan dihargai instansi, terlibat dalam pengambilan keputusan dan pendapat dihargai. Dengan memiliki motivasi maka para karyawan siap bekerja lebih keras untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga hal ini yang membuat karyawan bisa menunjukkan kinerja yang baik.

#### **Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, yang dibuktikan dari hasil uji – t sebesar 3,000 dengan sig.  $0,003 < 0,05$ . Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang dengan sengaja dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk merealisasikan visinya (Tukiran, 2016:121). Penerapan gaya kepemimpinan yang dapat diterima bawahan maka akan lebih

memudahkan pimpinan untuk mendekati dan mempengaruhi bawahan untuk menjalankan tugas sesuai dengan yang diinginkan sehingga bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro dapat dipengaruhi karena kepemimpinan mendapatkan persepsi yang baik dari para karyawan dilihat dari visi pemimpin dapat memacu kinerja, bangga bekerja sama dengan pimpinan, pimpinan menyampaikan tujuan dengan cara yang mudah dipahami, pimpinan dapat memotivasi bawahan, pimpinan dapat menginspirasi bawahan, pimpinan mendorong untuk memunculkan ide-ide baru. Dengan kepemimpinan yang baik maka para karyawan akan dibimbing untuk menjalankan cara kerja yang baik dan lebih bertanggung jawab dalam bekerja sehingga bisa menghasilkan kinerja yang baik.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (studi pada Bank Jatim Cabang Bojonegoro), dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

Uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan didapat hasil uji – t sebesar 6,526 dan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya peningkatan kompensasi finansial akan meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan didapat hasil uji – t sebesar 5,813 dan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang lebih tepat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

Uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji – t sebesar 7,473 dan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji – t sebesar 3,000 dan sig. 0,003 < 0,05. Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang lebih sesuai akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

## REFERENSI

Ansory, Al Fadjar dan Meithiana Indrasari. 2018. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Pertama. Indomedia Pustaka. Sidoarjo.

Bukhori, Moh. 2016. “Pengaruh Variabel Kompensasi Finansial, Variabel Kompensasi Nonfinansial Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Variabel Kinerja Guru Di SMP Negeri 11 Malang”. **Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Putera Batam (JIM UPB)**. Vol. 6. No. 1. Hal. 87 – 95. Batam. Kepulauan Riau.

Dessler, Gary. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.

Fahmi, Irham. 2018. **Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi**. Cetakan Kelima. CV. Alfabeta. Bandung.

Fajrin, Istiqomah Qodriani dan Heru Susilo. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”. **Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)**. Vol. 61. No. 4. Hal. 117-124. Universitas Brawijaya. Malang.

Ghozali, Imam. 2016. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 23**. Cetakan Kedelapan. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Hery. 2018. **Pengantar Manajemen**. PT. Grasindo. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Cetakan ketigabelas. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marwansyah. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Pujiyanto, Nur Dwi, Dyah Retna Puspita dan Bambang Tri Harsanto. 2017. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana”. **Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik**. Vol. 30. No. 3. Hal.278-289. Universitas Jenderal Sudirman. Purwokerto.
- Putra, Juni Trisanto Laksana. 2017. “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi di PT. PLN (Persero) Area Malang)”. **Jurnal Manajemen Dakwah**. Vol. 3. No. 1 Hal. 19 – 34. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2016. **Perilaku Organisasi**. Edisi 16. Cetakan Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Sanusi, Anwar. 2014. **Metodologi Penelitian Bisnis**. Salemba Empat. Jakarta.
- Sembel, Sinta Santi, Adolfini dan Rita N. Taroreh. 2018. “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Manado”. **Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (EMBA)**. Vol. 6. No. 4. Hal. 3108 – 3117. Universitas Sam Ratulangi. Manado. Sulawesi Utara.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Ke-16. Alfabeta. Bandung.
- Suhardi, Can. 2018. **Pengantar Manajemen dan Aplikasinya**. Cetakan 1. Gava Media. Yogyakarta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2014. **Pengantar Manajemen**. Edisi Pertama. Prenadamedia Group. Jakarta.
- Suparyadi. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM**. Edisi 1. Andi. Yogyakarta.
- Tukiran, Martinus. 2016. **Membangun Organisasi Unggul**. Cetakan Pertama.
- Yanoto, Alfian. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia Di Surabaya”. **Jurnal AGORA**. Vol. 6. No. 1. Hal. 1-10. Universitas Kristen Petra. Surabaya.