

## **PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Oei, Francis Elizabeth Wijaya**  
Universitas Multimedia Nusantara  
francis.92@live.com

**Zaroni**  
Universitas Multimedia Nusantara

### ***Abstract***

*The objective of this research is to examine the effect of compensation towards employee's performance with motivation as the intervening variable.*

*The data of this research consisted of primary data that was collected by distributing questionnaires to 100 employees in several banks and investment companies in Semarang for the year 2012. The sample in this study determined based on convenience sampling method.*

*The regression analysis and path analysis are used in this study. Based on the analysis data, the result of this study are (1) compensation has a positive influence toward employee performance, (2) compensation has a positive influence toward motivation, (3) motivation has a positive influence toward employee performance, (4) compensation has a positive influence toward employee performance with motivation as the intervening variable.*

***Keywords: compensation, motivation, employee performance, intervening variable.***

### **I. Pendahuluan**

Kinerja suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja setiap individu karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama pendorong kemajuan perusahaan. Kualitas karyawan merupakan bagian dari modal dasar yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam berkompetisi dengan industri pesaingnya di dalam memenuhi kepuasan pasar. Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan suatu aktivitas yang optimal, sehingga meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan yang berujung pada meningkatnya daya saing. Untuk itu, perusahaan harus selalu mengelola kinerja karyawannya dengan harapan agar tercipta keselarasan antara setiap bagian perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk dari timbal balik perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya terdiri dari 2 jenis, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial biasanya diberikan berdasarkan kemampuan individual karyawan dan besarnya tanggung jawab karyawan. Sedangkan kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang bersifat melengkapi kompensasi finansial. Kompensasi finansial yang

diberikan oleh perusahaan merupakan faktor pertimbangan utama seseorang di dalam membuat keputusan untuk bekerja di suatu perusahaan. Selain itu, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai target-target kompensasi tertentu yang ingin diperoleh. Melalui pemberian kompensasi yang sesuai, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Dengan memanfaatkan hal ini, perusahaan dapat mengendalikan kinerja karyawan ke arah yang diinginkan perusahaan guna tercapainya tujuan perusahaan.

Pada kenyataannya, pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang berbeda-beda bagi masing-masing karyawan. Setiap karyawan akan tetap cenderung memiliki kinerja yang berbeda-beda untuk suatu pekerjaan yang sama dengan pemberian kompensasi finansial yang juga sama. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan memiliki motivasi serta tujuan pribadi yang berbeda-beda. Agar seorang karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal, maka perusahaan perlu memberikan hal-hal yang mampu meningkatkan motivasi karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaannya.

Motivasi merupakan dorongan di dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu. Dengan adanya motivasi yang tinggi, maka seseorang akan memberikan usaha yang lebih di dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan tujuan terjadinya peningkatan kinerja. Upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dapat berupa gaya kepemimpinan yang diberikan oleh atasan, lingkungan kerja yang mendukung karyawan tersebut untuk bekerja secara maksimal, dan dapat pula berupa kompensasi non finansial yang diberikan sebagai pelengkap dari kompensasi finansial.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka peneliti memilih judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani, 2008. Perbedaan yang terdapat di dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah dengan adanya penggunaan motivasi sebagai variabel intervening terkait dengan hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

### **Batasan Masalah**

Permasalahan yang terdapat di dalam penelitian ini akan dibatasi di dalam hal-hal berikut:

- 1) Objek yang diteliti adalah karyawan perusahaan yang bergerak di bidang investasi dan perbankan di Semarang pada tahun 2012.
- 2) Responden yang dipilih adalah karyawan seluruh bagian pada perusahaan tersebut yang memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening?

## II. Tinjauan Literatur dan Hipotesis

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena kinerja karyawan menentukan bagaimana suatu perusahaan akan berkembang. Kinerja karyawan akan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Karyawan dapat menghasilkan kinerja yang berbeda-beda ketika ditempatkan di situasi yang berbeda. Menurut Aguinis (2009), ada 3 pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1) *Trait approach*

Pendekatan ini melakukan penilaian kinerja melalui kemampuan kognitif dan personalitas individu yang relatif stabil dan tidak berubah-ubah. Penilaian kinerja dengan cara ini sering kali dirasa tidak adil oleh karyawan, karena unsur yang dinilai merupakan hal yang tidak dapat dikontrol oleh individu tersebut. Selain itu, kemampuan individu yang tinggi atau sifat yang baik tidak selalu memberikan produktivitas tinggi atau hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Pendekatan ini cocok digunakan ketika perusahaan menginginkan perubahan di dalam struktur organisasinya.

2) *Behavior approach*

Pendekatan ini mengukur kinerja melalui apa yang dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya tanpa memperhatikan hasil atau kemampuan karyawan. Pendekatan ini cocok untuk diterapkan dalam situasi-situasi sebagai berikut:

- a) Hubungan antara perilaku dan hasil kerja tidak jelas.
- b) *Outcome* muncul di jangka panjang.
- c) Hasil yang buruk tidak dapat dikendalikan oleh perilaku karyawan.

3) *Result approach*

Pendekatan ini mengukur kinerja melalui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pendekatan ini cocok untuk diterapkan dalam situasi-situasi sebagai berikut:

- a) Karyawan memiliki pengetahuan serta kemampuan yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- b) Terdapat hubungan yang jelas antara perilaku karyawan terhadap hasil pekerjaannya.
- c) Hasil kerja menunjukkan peningkatan yang konsisten dari waktu ke waktu. Ketika hal ini terjadi, berarti karyawan peduli atas tindakan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- d) Banyak cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah pendekatan hasil.

### Kompensasi

Setiap orang memiliki kebutuhan fisik yang harus dipenuhi. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka kebutuhan finansial pun menjadi hal dasar yang dicari oleh setiap orang.

Bekerja kepada pihak lain adalah salah satu cara yang paling sering dilakukan untuk mendapatkan penghasilan tetap, karena dengan menjadi karyawan, seseorang akan memperoleh hak sebagai timbal balik atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Sebagian besar orang percaya bahwa kompensasi yang diperoleh akan berpengaruh kepada cara seseorang melaksanakan pekerjaannya. Semakin besar kompensasi yang diperoleh maka seseorang akan memiliki tanggung jawab lebih atas pekerjaannya. Setiap orang juga cenderung untuk memberikan upaya lebih kepada pekerjaan yang memberikan kompensasi tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang memberikan kompensasi rendah. Karena itu, sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan akan membantu perusahaan di dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Semakin tepat sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan semakin meningkat.

Menurut Milkovich (2011), kompensasi adalah segala bentuk pengembalian finansial dan jasa, serta segala keuntungan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan antara pekerja dan pemberi kerja. Kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi secara kas (*cash compensation*) dan keuntungan (*benefit*) yang diperoleh karyawan. Berikut adalah jenis-jenis *cash compensation* dan *benefit*:

1) *Kompensasi kas dasar/pokok (Cash compensation: base).*

Kompensasi dasar biasanya berupa gaji pokok. Gaji pokok adalah kompensasi kas yang diperoleh oleh karyawan untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji pokok cenderung merefleksikan nilai dan tingkat kesulitan dari pekerjaan karyawan secara umum dan tidak memperhatikan atribut karyawan secara individual.

2) *Cash compensation: Merit Increases*

Setelah bekerja dalam jangka waktu tertentu, karyawan akan memperoleh kenaikan gaji. *Merit increases* adalah kenaikan gaji yang biasanya dilakukan berdasarkan penilaian kinerja terdahulu karyawan, baik secara formal maupun informal, yang besarnya beragam sesuai dengan kebijakan perusahaan.

3) *Cash Compensation: Incentive.*

Pembagian insentif dilakukan berdasarkan penilaian kinerja karyawan. Namun insentif berbeda dengan kenaikan merit (*merit increases*). Jika kenaikan merit dilakukan berdasarkan kinerja terdahulu karyawan dan tanpa kendali ataupun sepengetahuan karyawan, pembagian insentif dilakukan sepengetahuan karyawan. Dalam melakukan pembagian insentif, perusahaan akan memberikan informasi terlebih dahulu kepada karyawan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan insentif tersebut.

4) *Insentif Jangka Panjang (Long-term Incentive).*

Insentif jangka panjang diberikan kepada karyawan jika perusahaan ingin memfokuskan kinerja karyawan untuk tujuan jangka panjang (hasilnya dapat dicapai dalam beberapa tahun). Insentif jangka panjang biasanya lebih sering dalam bentuk kepemilikan saham atau opsi saham (hak untuk membeli saham dengan harga tertentu pada waktu tertentu).

5) *Benefits: Income Protection.*

Insentif berupa *income protection* merupakan insentif yang diwajibkan secara legal. *Income protection* dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dana pensiun, dan program-program sejenisnya. Keuntungan-keuntungan tersebut memberikan proteksi terhadap karyawan atas resiko finansial dan resiko bawaan atas pekerjaan yang dilakukan.

6) *Benefits: Work-Life Programs.*

Program ini merupakan keuntungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan sehari-harinya. Bentuk dari program ini dapat berupa saluran konseling, liburan, serta pembentukan pusat kebugaran dan kesehatan di dalam lingkungan perusahaan.

7) *Benefits: Allowance.*

*Allowance* merupakan keuntungan tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bagian dari paket pembayaran. Di sebagian perusahaan, *allowance* yang diberikan adalah berupa sarana transportasi, makan, dan tempat tinggal. Dengan pemberian *allowance* ini, biasanya perusahaan pun akan meminta tanggung jawab lebih dari karyawan, seperti contohnya hanya level manajer yang diberikan *allowance* berupa mobil.

Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang sangat penting. Untuk mampu menjaga dan mengelola karyawan dengan baik, perusahaan perlu memperhatikan perlakuan-perlakuan yang diberikan kepada karyawannya. Kunci untuk menggerakkan kinerja karyawan di dalam perusahaan bergantung kepada bagaimana strategi pemberian insentif yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan akan cenderung bergerak ke arah yang diinginkan oleh perusahaan ketika perusahaan memberikan dorongan yang bersifat positif seperti hadiah dibandingkan dorongan yang negatif seperti hukuman (Anthony dan Govindarajan, 2007). Karena itu, jenis pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawannya.

Secara tradisional, kompensasi diberikan berdasarkan tingkatan-tingkatan di dalam perusahaan. Namun, seiring dengan perkembangan waktu, perusahaan sadar bahwa kompensasi perlu diberikan sesuai dengan harapan karyawan, agar karyawan mampu bekerja secara maksimal. Ketika karyawan mampu memahami apa yang diinginkan oleh perusahaan serta mengetahui cara melakukannya dengan benar, maka kinerja perusahaan akan menjadi optimal (Aguinis, 2009).

Berdasarkan uraian di atas mengenai hubungan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_{a1}$  = Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## Motivasi

Untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, seseorang memerlukan dorongan yang mampu menjadi dasar atau alasan. Dorongan tersebut biasa disebut motivasi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2009).

Motivasi juga dapat diartikan sebagai alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi, jika orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang.

Menurut Robbins (2009), terdapat 4 teori spesifik yang muncul pada periode pengembangan awal konsep motivasi. Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan milik Abraham Maslow (Nickels, 2008). Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat lima kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan fisiologis (rasa

lapar, haus, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut ke dalam suatu hierarki (Robbins, 2009).

Di tingkat yang paling dasar dalam hierarki kebutuhan terdapat *physiological needs*. Manusia harus memenuhi kebutuhan fisiologisnya untuk dapat bertahan hidup. Bila kebutuhan dasar ini belum terpenuhi, maka manusia akan mengalami kesulitan untuk berfungsi secara normal. Untuk itu, pada dasarnya setiap orang akan bekerja karena ingin memperoleh uang sebagai jaminan finansialnya.

Kebutuhan di tingkat yang kedua adalah *safety* (keamanan dan keselamatan). Bagi karyawan, keamanan dan keselamatan dapat berupa keamanan pribadi, jaminan keuangan, serta kesehatan dan kesejahteraan. Perusahaan dapat memberikan kontrak kerja, asuransi kesehatan, dan fasilitas-fasilitas seperti mobil atau rumah untuk memenuhi kebutuhan ini bagi karyawan.

Kebutuhan yang selanjutnya adalah *love/belonging* (kebutuhan akan cinta dan saling memiliki). Manusia perlu merasakan rasa memiliki dan penerimaan dari lingkungan sekitarnya, selain itu manusia juga perlu mencintai dan dicintai oleh orang lain. Dengan tidak terpenuhinya kebutuhan ini, seseorang akan rentan terhadap tekanan emosional seperti kesepian, kecemasan sosial, dan depresi. Untuk memenuhi kebutuhan ini bagi karyawan, maka perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman dan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kebutuhan yang keempat adalah *esteem*. Semua manusia memiliki kebutuhan untuk dihormati dan memiliki harga diri. *Esteem* menunjukkan keinginan manusia untuk diterima dan dihargai oleh orang lain. Setiap orang perlu mendapatkan pengakuan dari orang-orang di sekitarnya, sehingga orang tersebut dapat merasa bahwa dirinya berharga. Ketidakseimbangan pada tingkat ini dapat mengakibatkan harga diri rendah atau rasa rendah diri. Orang dengan harga diri yang rendah membutuhkan rasa hormat dari orang lain. Mereka mungkin mencari ketenaran atau kemuliaan, yang sekali lagi tergantung pada orang lain. Namun, banyak orang dengan harga diri yang rendah tidak akan dapat memperbaiki pandangan mereka tentang diri mereka sendiri hanya dengan menerima ketenaran, rasa hormat, dan kemuliaan secara eksternal, tetapi harus terlebih dahulu menerima diri secara internal. Biasanya, karyawan yang berada pada tingkat kebutuhan ini akan cenderung lebih menghargai pekerjaan-pekerjaan yang dapat menunjukkan kemampuannya terhadap rekan-rekan kerjanya.

Kebutuhan yang terakhir pada hierarki kebutuhan Maslow adalah *self-actualization*. Maslow menggambarkan kebutuhan ini sebagai keinginan manusia untuk menjadi lebih dari dirinya yang sekarang. Manusia memiliki kecenderungan untuk selalu tidak merasa cukup. Ketika kebutuhan dasar yang lainnya telah terpenuhi seseorang akan mulai menginginkan sesuatu yang lebih. Bagi karyawan hal ini dapat berupa keinginan untuk menunjukkan kepada dirinya sendiri bahwa ia mampu mencapai target-target pribadinya serta bekerja sesuai dengan keinginan hatinya.

Karyawan tidak hanya menyumbangkan tenaga dan kemampuan mereka, tetapi juga ide dan kreatifitas yang mampu mengembangkan perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mampu untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Motivasi

merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya. Dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika perusahaan mampu memberikan upaya-upaya tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah melalui pemberian kompensasi.

Pemberian kompensasi yang sama untuk karyawan dengan pekerjaan yang sama tidak selalu menghasilkan kinerja yang sama pula. Hal itu disebabkan karena setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda di dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Kebutuhan dan tujuan tersebut akan mendorong karyawan untuk mengharapkan jenis kompensasi yang berbeda-beda pula. Karyawan yang masih muda mungkin belum memikirkan tentang jaminan pensiunnya dan lebih menginginkan pekerjaan dengan hari cuti yang panjang, sedangkan karyawan dengan usia paruh baya, sudah mulai mempertimbangkan mengenai jaminan hari tua yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan wanita yang sudah memiliki anak akan lebih senang jika di dekat tempatnya bekerja terdapat tempat penitipan anak, dan karyawan pria yang sudah berkeluarga akan mengharapkan jaminan kesehatan atau asuransi bagi keluarganya.

Penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawannya. Dengan mengetahui kebutuhan yang sesuai, maka perusahaan dapat memberikan jenis kompensasi yang tepat dan mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian mengenai hubungan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan motivasi sebagai variabel intervening, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

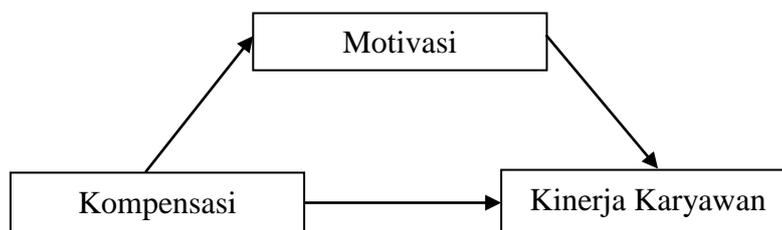
$H_{a2}$  = Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

### Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

### Model Penelitian Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening



### III. Metode Penelitian

#### Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek di dalam penelitian ini adalah karyawan seluruh bagian dari perusahaan yang bergerak di bidang investasi dan perbankan di Semarang pada tahun 2012. Karyawan akan diteliti mengenai kinerjanya, kompensasi yang diperoleh, serta motivasi kerja dari karyawan tersebut. Kinerja karyawan merupakan perilaku karyawan di dalam melaksanakan tugasnya yang akan menghasilkan pencapaian-pencapaian tertentu sebagai suatu *outcome*. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan akan berusaha untuk memberikan upaya-upaya tertentu untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu motivator yang sering digunakan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

#### Metode Penelitian

Tipe investigasi di dalam penelitian ini adalah *causal study*, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung suatu variabel terkait dengan hubungannya terhadap variabel lainnya. Penelitian ini akan menggunakan *noncontrived setting*, yaitu peneliti akan meneliti lingkungan natural dari suatu objek dengan menimbulkan gangguan seminimal mungkin terhadap lingkungan natural dari objek yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2010). Melalui metode tersebut, peneliti tidak menciptakan setting-setting tertentu terhadap lingkungan natural objek untuk meneliti suatu variabel.

#### Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel beserta indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

#### Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Karyawan	Perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu	a) Kuantitas kerja karyawan. b) Kualitas kerja karyawan. c) Ketepatan waktu. d) Efektifitas. e) Kemandirian. f) Komitmen organisasi. Sumber: Bernardin (1993) dalam Crimson Sitanggang (2005), Reza (2010)	Interval
Kompensasi	Imbalan finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan dalam	a) Kompensasi finansial. b) Kompensasi non finansial.	Interval

	perusahaan atau organisasi sebagai timbal balik atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.	Sumber: Adinata (2011)	
Motivasi	Suatu dorongan di dalam diri seseorang yang menjadi dasar untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.	a) Fisiologis. b) Keamanan. c) Sosial. d) Penghargaan. e) Aktualisasi diri. Sumber: Maslow dalam Robbins (2006), Reza (2010)	Interval

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data tersebut (Sekaran & Bougie, 2010). Data ini merupakan data yang muncul karena tujuan tertentu dari suatu penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui *survey*. *Survey* merupakan suatu teknik dimana peneliti akan membagikan kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan variabel-variabel yang menjadi topik di dalam penelitian untuk dijawab oleh responden. Kuesioner akan dibagikan secara langsung kepada para responden.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Pengambilan sampel biasanya dilakukan karena penelitian tidak mungkin dilakukan kepada keseluruhan populasi yang jumlahnya sangat besar, karena itu sampel diambil untuk mewakili populasi atas penelitian yang dilakukan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan ketika tidak seluruh elemen di dalam populasi memiliki probabilitas untuk terpilih di dalam sampel (Sekaran & Bougie, 2010). Metode *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling* di mana pengambilan data dilakukan kepada sampel yang tersedia dan mampu menyediakan informasi yang dibutuhkan.

## IV. Hasil dan Pembahasan

### Deskripsi Responden

Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan yang bergerak dalam bidang investasi dan perbankan di Semarang. Terdapat 46 perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan 10 perusahaan yang bergerak di bidang investasi. Responden yang dipilih adalah karyawan

yang bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut dengan minimal lama kerja 2 tahun. Berdasarkan adanya keterbatasan di dalam penelitian ini, maka jumlah sampel ditentukan sebesar 100 untuk memenuhi kelayakan pengolahan data. Kuesioner didistribusikan kepada 10 perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan investasi. Para responden yang telah melakukan pengisian kuesioner, kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama kerja.

### Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi atas suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, minimum (Ghozali, 2011). Penelitian ini memiliki jumlah responden (N) sebanyak 100. Pada perhitungan statistik deskriptif variabel, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
KINERJA	100	6	27	22.25	.479	4.791
Kompensasi	100	25	71	54.57	1.066	10.660
Motivasi	100	5	25	18.31	.445	4.447
Valid N (listwise)	100					

### Analisis Pengujian Hipotesis

1. Uji instrumen kuesioner.
  - a) Uji validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antar bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor kostruk dengan menggunakan korelasi *Pearson*. Signifikansi korelasi *Pearson* yang dipakai dalam penelitian ini adalah 0,05.

Variabel	Signifikasi	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,000 – 0,000	Valid
Kompensasi	0,000 – 0,000	Valid
Motivasi	0,000 – 0,000	Valid

Nilai *sig.(2-tailed)* semua variabel berkisar antara 0,000 – 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pernyataan pada semua variabel adalah valid.

- b) Uji reliabilitas.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat keandalan. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ , maka indikator atau kuesioner tersebut dikatakan reliabel.

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,949	0,70	Reliabel
Kompensasi	0,946	0,70	Reliabel
Motivasi	0,947	0,70	Reliabel

Nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan, kompensasi, dan motivasi dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

2. Uji asumsi klasik.
  - a) Uji autokorelasi.

Uji autokorelasi digunakan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi kesalahan pengganggu pada pengamatan satu dengan kesalahan pengganggu pada pengamatan lainnya. Pengujian dilakukan dengan uji *Durbin Watson*. Jika  $du < d < 4-du$ , maka tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

- 1) Uji autokorelasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,972

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi

Nilai *Durbin Watson* adalah sebesar 1,972, sedangkan nilai  $du$  pada tabel adalah sebesar 1,583 dan nilai  $4-du$  adalah sebesar 2,417. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

- 2) Uji autokorelasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,647

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi

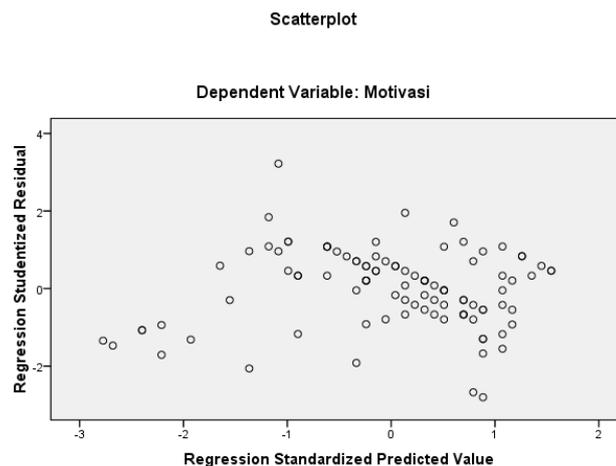
b. Dependent Variable: KINERJA

Nilai *Durbin Watson* adalah sebesar 1,647 sedangkan nilai  $du$  pada tabel adalah sebesar 1,604 dan nilai  $4-du$  adalah sebesar 2,396. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

- b) Uji heteroskedastisitas.

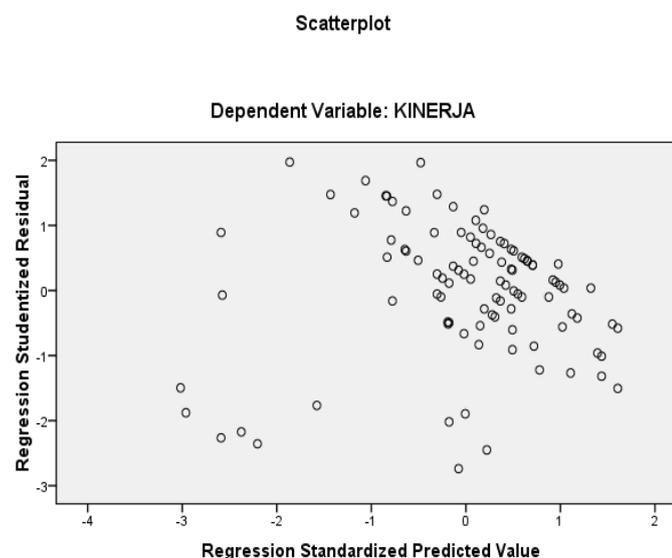
Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji ada atau tidaknya ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam suatu model regresi.

- 1) Uji heteroskedastisitas pengaruh kompensasi terhadap motivasi.



Dari grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

- 2) Uji heteroskedastisitas pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

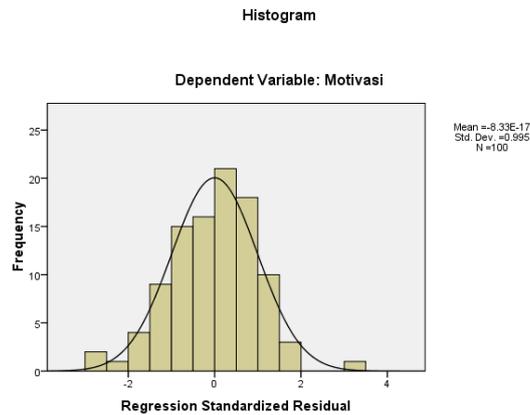


Dari grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

- c) Uji normalitas.

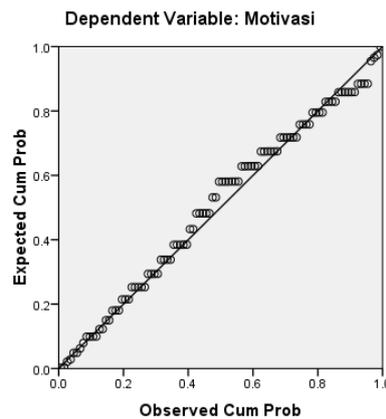
Uji normalitas digunakan untuk melihat normalitas model regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan grafik normal p-p plot. Pada kurva histogram, model memenuhi asumsi normalitas jika bentuk kurva simetris atau tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan. Pada grafik normal p-p plot, model memenuhi normalitas jika titik-titik kurva berhimpit mengikuti garis diagonalnya.

## 1) Uji normalitas pengaruh kompensasi terhadap motivasi.



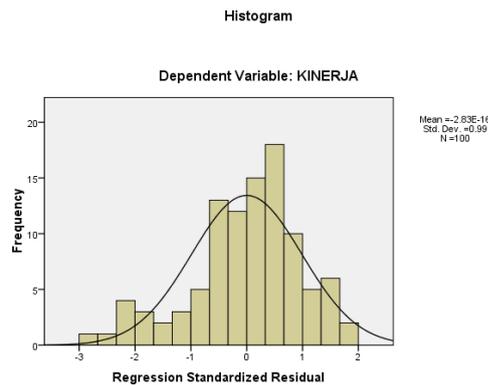
Hasil kurva histogram menunjukkan bahwa bentuk kurva relatif simetris, sehingga berdasarkan kurva histogram, model regresi berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



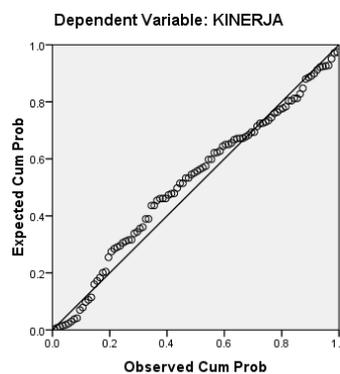
Hasil kurva *normal probability plot* memperlihatkan bahwa titik-titik pada grafik berhimpit dan mengikuti garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal.

## 2) Uji normalitas pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.



Hasil kurva histogram menunjukkan bahwa bentuk kurva relatif simetris, sehingga berdasarkan kurva histogram, model regresi berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil kurva *nomal probability plot* memperlihatkan bahwa titik-titik pada grafik berhimpit dan mengikuti garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal.

3. Pengujian hipotesis.

a) Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen, yang dilihat melalui nilai *Adjusted R Square* yang muncul pada *output*.

1) Koefisien determinasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 <sup>a</sup>	.639	.636	2.684

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi

Nilai *R Square* adalah sebesar 0,639. Hal tersebut berarti variabel kompensasi mampu menjelaskan variabel motivasi sebesar 63,9%, sedangkan sisanya sebesar 36,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

- 2) Koefisien determinasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 <sup>a</sup>	.639	.525	3.302

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: KINERJA

Nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,525. Hal tersebut berarti variabel kompensasi dan motivasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 52,55%, sedangkan sisanya sebesar 47,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

- b) Uji signifikansi simultan (uji statistik F).

Uji statistik F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh antara semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dan untuk mengukur *goodness of fit* suatu model. Jika nilai F hitung lebih besar dari F tabel, maka model penelitian dinyatakan *fit*. Sedangkan, jika nilai F hitung lebih kecil dari F tabel, maka model penelitian dinyatakan tidak *fit*.

- 1) Pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1251.497	1	1251.497	173.747	.000 <sup>a</sup>
	Residual	705.893	98	7.203		
	Total	1957.390	99			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi

Nilai F hitung sebesar 173,747, sedangkan nilai F tabel dengan sig.  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 98$  adalah sebesar 4,00. Nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan F tabel. Hal berarti ini bahwa model regresi pengaruh kompensasi terhadap motivasi dinyatakan *fit* atau baik.

- 2) Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1215.349	2	607.675	55.745	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1057.401	97	10.901		
	Total	2272.750	99			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: KINERJA

Nilai F hitung sebesar 55,745, sedangkan nilai F tabel dengan sig.  $\alpha = 0,05$  dan df = 97 adalah sebesar 3,15. Nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan F tabel. Hal ini bahwa kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan model regresi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan *fit* atau baik.

## c. Uji pengaruh mediasi.

Uji pengaruh mediasi di dalam penelitian ini, dilakukan untuk menguji apakah variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening terkait dengan pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Uji pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Agar dapat membuktikan hal tersebut, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara kompensasi terhadap kinerja. Perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dari perhitungan nilai *unstandardized coefficients* regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil perhitungan nilai *unstandardized coefficients*:

Hasil *Output* SPSS Persamaan Regresi Linier (1)Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.110	1.407		.078	.938
	Kompensasi	.334	.025	.800	13.181	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil *Output* SPSS Persamaan Regresi Linier (2)Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.931	1.730		2.849	.005
	Kompensasi	.200	.052	.444	3.849	.000
	Motivasi	.351	.124	.326	2.827	.006

a. Dependent Variable: KINERJA

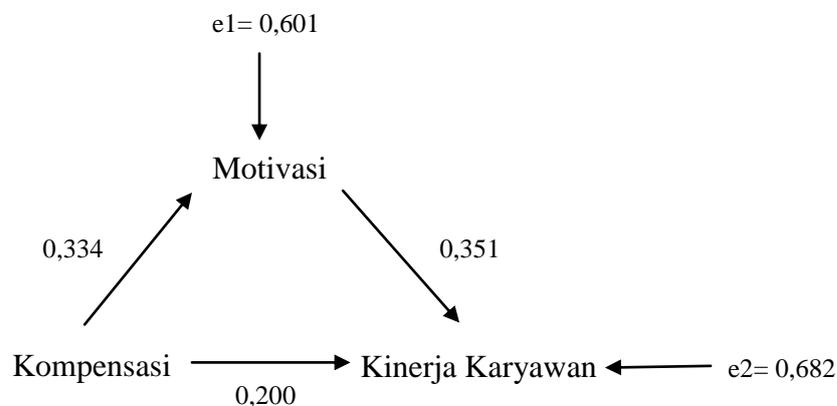
Hasil *output* memberikan nilai *unstandardized beta* kompensasi pada persamaan (1) sebesar 0,334 dan signifikan pada 0,000 yang berarti variabel kompensasi mempengaruhi variabel motivasi. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,334 merupakan nilai jalur *path* p2. Pada hasil persamaan regresi (2), nilai *unstandardized beta* untuk variabel kompensasi 0,200 signifikan pada 0,000 dan variabel motivasi 0,351 signifikan pada

0,006. Nilai *unstandardized beta* variabel kompensasi 0,200 merupakan nilai jalur *path* p1 dan nilai *unstandardized beta* variabel motivasi 0,351 merupakan nilai jalur *path* p3. Besarnya nilai  $e1 = \sqrt{(1 - 0,639)} = 0,601$  dan besarnya nilai  $e2 = \sqrt{(1 - 0,535)} = 0,682$ .

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan diterimanya  $H_{a1}$  yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis jalur juga menunjukkan bahwa, kompensasi berpengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan, yaitu dari kompensasi ke motivasi sebagai intervening lalu ke kinerja karyawan.

Melalui hasil perhitungan nilai *unstandardized coefficients* regresi tersebut, dapat dibuat gambar analisis jalur sebagai berikut:

#### Analisis Jalur Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi



Selanjutnya, pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien akan diuji dengan Sobel test, dengan langkah sebagai berikut:

- 1) Menghitung standar *error* dari koefisien pengaruh tidak langsung.

$$Sp_{2p3} = \sqrt{p_{32}^2 Sp_{22}^2 + p_{23}^2 Sp_{33}^2 + Sp_{22}^2 Sp_{33}^2}$$

$$Sp_{2p3} = \sqrt{(0,351)^2 (0,025)^2 + (0,334)^2 (0,124)^2 + (0,025)^2 (0,124)^2}$$

$$Sp_{2p3} = 0,042$$

- 2) Menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi.

$$t = \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}} = \frac{0,117}{0,042} = 2,786$$

Nilai  $t$  hitung diperoleh sebesar 2,786, sedangkan nilai  $t$  tabel dengan  $\text{sig } \alpha = 0,05$  dan  $df = 97$  adalah sebesar 1,661. Nilai  $t$  hitung lebih besar dibandingkan dengan  $t$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,117 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Hal ini menunjukkan diterimanya  $H_{a2}$  yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

## V. Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian statistik dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,200 yang signifikan pada *level* 0,01. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk proses analisis jabatan sebelum menetapkan pemberian kompensasi sehingga terdapat kesesuaian antara kompensasi yang diberikan terhadap tanggung jawab setiap karyawan. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan analisis pasar untuk menetapkan strategi kompensasi yang tepat sesuai dengan kondisi dan keadaan pasar.
- 2) Motivasi mampu menjadi mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang kemudian berujung pada meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian statistik pengaruh mediasi dengan nilai  $t$  statistik sebesar 2,786 yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 1,661. Oleh karena itu perusahaan diharapkan menetapkan target-target yang jelas dan mungkin untuk dicapai oleh karyawan, sehingga motivasi kerja dapat ditingkatkan secara maksimal dan kemudian akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.

### Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan di dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Lingkup sampel penelitian yang masih terbatas pada perusahaan yang bergerak di bidang investasi dan perbankan.
- 2) Nilai *adjusted R square* pada penelitian ini sebesar 52,5% yang berarti variabel kompensasi dan motivasi hanya mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 52,5%, dan sisanya sebesar 47,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
- 3) Data responden pada kuesioner penelitian tidak dibedakan berdasarkan *level* manajerial, jenis, dan pembagian fungsi pekerjaan dalam perusahaan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa saran yang ditujukan kepada para peneliti selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan, kompensasi, dan motivasi, yaitu:

- 1) Melakukan pengambilan sampel terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang lain, seperti manufaktur, jasa, dan lainnya.
- 2) Mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan desain organisasi.
- 3) Melakukan perbandingan data dari aspek *level* managerial serta perbedaan pembagian fungsi dan jenis pekerjaan, karena setiap *level* managerial, fungsi dan jenis pekerjaan yang berbeda memiliki jenis kompensasi, motivasi, dan kinerja yang berbeda-beda pula.

## VI. Referensi

- Adinata, Arlan. 2011. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor". Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Ariefianto, Moch. Doddy. 2012. *Ekonometrika Esensi dan Aplikasi dengan Menggunakan Eviews*. Jakarta: Erlangga.
- Aguinis, Herman. 2009. *Performance Management Second Edition*. New Jersey: Pearson .
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System Twelfth Edition*. Singapore: McGraw Hill.
- Aritonang, Keke T., M.Pd. 2005. "Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta". *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.04/ Th.IV / Juli 2005.
- Gantowati, Evi. 2006. "Pengaruh Desain Kompensasi Insetif Terhadap Kinerja Manajemen Puncak Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Bisnis & Manajemen* Vol. 6, No. 2, 2006: 163-174.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lewa, Eka Idham Iip K. dan Subowo. 2005. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Daerah Operasi HuluJawa Bagian Barat, Cirebon". *SINERGI Edisi Khusus on Human Resources*, 2005.
- Milkovich, George T. dan Jerry M. Newman, et all. 2010. *Compensation 10th Edition*. New York : Mc Graw Hill.
- Muljani, Ninuk. 2008. "Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, September 2002: 108 – 122.

- Nickels, William G. dan James McHugh, et all. 2008. *Understanding Business*. New York: McGraw Hill.
- Nurtjahjani, Fullchis. 2008. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) APJ Malang". *Jurnal Administrasi dan Bisnis* Vol.2, No.1, Juni 2008, ISSN 1987-726X.
- Prasetya, Arik dan Masanori Kato. 2011. "The Effect Of Financial And Non Financial Compensation To The Employee Performance". *The Second International Symposium in Service Management*, Yogyakarta, Indonesia 26-30 Juli 2011.
- Reza, Aditya Regina. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara". Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rini, Hesty Prima. 2011. "Analisis Peningkatan Kinerja Melalui Kompensasi dan Motivasi Pada Karyawan PT Asta Anugerah". Surabaya: Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.
- Risamasu, Ferdinand. 2007. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Perusahaan Daerah Provinsi Papua."
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior 13th Edition*. New Jersey : Pearson.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2009. *Research Methods For Business Fifth Edition*. Wiley.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah. 2010. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen". *Magistra*, No.74, Th. XXII Desember 2010, ISSN 0215-9511.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Tri Gunarsih. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah". *Jurnal Daya Saing* Vol.8. No.2
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Wardani, Eka Suryaningsih. 2009. "Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar". *Jurnal Manajemen 2009*.
- Widyatmini dan Lukman Hakim. 2008. "Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok". *Jurnal Ekonomi Bisnis* No.2, Vol.3. Agustus 2008.