

Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Pemediasi

(Studi Pada PT. Karya Indah Sentosa di Purworejo)

Akhmad Fahdi

ahmadfahdi1899@gmail.com

Ridwan Baraba, S.E., M.M.

Dedi Runanto, S.E., M.Si

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOREJO

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting bagi organisasi maupun instansi karena sumber daya manusia sebagai salah satu penunjang efektifitas organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dan adil sehingga karyawan mau menaruh kecintaannya terhadap perusahaan dan mau bekerja dengan baik. Selain itu kepemimpinan dalam perusahaan dan semangat kerja karyawan juga harus diperhatikan guna mendorong karyawan dalam bekerja. Suatu kinerja karyawan yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh instansi tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh semangat kerja karyawan di PT. Karya Indah Sentosa di Kabupaten Purworejo. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Karya Indah Sentosa di Kabupaten Purworejo, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden, seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner telah diujicobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan regresi berganda dan pengujian hipotesis.

Hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (M) dan kinerja karyawan (Y). Kompensasi (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (M) dan kinerja karyawan (Y), begitu juga semangat kerja (M) memediasi pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kata Kunci: kepemimpinan, kompensasi, semangat kerja dan kinerja karyawan.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama organisasi berorientasi profit seperti perusahaan. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu sebuah perusahaan perlu menumbuhkan semangat kerja karyawan yang tinggi untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing terhadap perusahaan lain.

Untuk mencapai kinerja yang kompetitif, perusahaan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) didalamnya. SDM merupakan aset penting dalam suatu perusahaan yang harus dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tidaklah lepas dari kinerja SDM atau karyawannya. SDM memegang peranan yang cukup penting dalam kegiatan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Mas'ud (2002) menyatakan sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia sangat penting dalam menunjang kemajuan organisasi, untuk itu sudah selayaknya kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari manajer, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh - sungguh dan penuh tanggung jawab serta memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain, kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Moehariono (2010) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika, sedangkan menurut Mas'ud (2004: 40) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan sejauh mana hasil karyawan dalam pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja tersebut, dari penilaian dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan memenuhi standar atau tidak.

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena kepemimpinan merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para karyawan. Pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya melalui tugas pimpinan yang mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja

Dubrin (2005: 3) menjelaskan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan menurut Mas'ud (2004) adalah suatu sikap yang dimiliki pemimpin agar dapat mempengaruhi serta mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja sama melaksanakan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Sofyandi dan Garniwa (2007) mendefinisikan bahwa kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengaruh dan mempengaruhi kinerja pengikutnya.

Menurut Manullang (2008: 45) kepemimpinan dan kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya, setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai harapan dalam mendapatkan gaji atau upah sebagai timbal balik atas apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan bidang, kemampuan, dan keahliannya.

Setiap perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi harus meningkatkan kinerja karyawannya, salah satu yang dilakukan perusahaan adalah dengan pemberian kompensasi. Tujuan utama program kompensasi adalah untuk menjaga pekerja agar datang bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tinggi (Wibowo 2007). Sedangkan Sastrohadiwiryono (2008: 30) menjelaskan bahwa semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

Menurut Gorda (2004: 13) banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, dimulai dari kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Simamora (2004) menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, seperti yang diketahui kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka di perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial dan menjadi tujuan utama karyawan (Ardana dkk, 2012: 153).

Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi. Sebaliknya bila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kecil maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin rendah (Robbins, 1996: 32).

Pada umumnya karyawan berharap bahwa kompensasi yang diterimanya mencerminkan kontribusi hasil kerjanya. Selain itu, kompensasi yang ditetapkan perusahaan sering kali dinilai kurang memenuhi harapan karyawan karena beban kerja yang mungkin lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Oleh karena itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan.

Peran seorang pemimpin juga tidak kalah pentingnya, seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana harus dapat memberikan dan berusaha memperhatikan semangat kerja karyawan. Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan mampu menjadi mitra dan memberikan dorongan bagi karyawannya. Sehingga dengan sikap seorang pemimpin tersebut dapat mempengaruhi karyawan dalam berbagai hal, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

PT. Karya Indah Sentosa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor dengan alamat Jl. Mayjend Sarbini Desa/Kel. Pangenjuru Tengah Rt.02 Rw.06 Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo. Sumber daya manusia adalah modal awal yang memegang peranan penting dalam perusahaan PT. Karya Indah Sentosa, adanya karyawan dalam perusahaan menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan dituntut untuk lebih profesional dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada penelitian ini akan dikaji tentang pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Karya Indah Sentosa. Alasan dipilihnya PT. Karya Indah Sentosa sebagai tempat penelitian karena perusahaan tersebut salah satu perusahaan kontraktor terbesar di Purworejo. Dalam dunia bisnis tentu PT. Karya Indah Sentosa akan menghadapi persaingan dari perusahaan lain, baik dari dalam maupun luar area Purworejo.

Menurut pemilik PT. Karya Indah Sentosa yaitu Bpk. H. Marwan Kinerja karyawan disini kurang optimal, sebagai contoh proyek perusahaan sering selesai tidak tepat waktu yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian material. Kinerja karyawan yang kurang optimal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang pertama yaitu semangat kerja karyawan yang naik turun disebabkan oleh hubungan yang kurang baik antara rekan kerja, semangat kerja karyawan juga mengalami penurunan karena faktor pemimpin di lapangan dan kompensasi dalam menyelesaikan sebuah proyek dianggap karyawan kurang sesuai.

Kemudian faktor kedua pemimpin di lapangan yang kurang menghargai kinerja karyawan. Faktor yang ketiga kinerja karyawan dalam menyelesaikan proyek perusahaan kurang maksimal karena kompensasi dalam hal ini tunjangan operasional kurang sesuai seperti apa yang diharapkan karyawan.

Maka dari itu, tuntutan dunia kerja kontraktor sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang optimal, karena karyawan yang bekerja sesuai dengan fungsinya dengan semangat kerja yang tinggi akan menunjang keberhasilan tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada PT. Karya Indah Sentosa di Purworejo)”**

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan ?
5. Apakah semangat kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah semangat kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
7. Apakah semangat kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

1. Kajian Teori

a. Kinerja

1) Pengertian

Kinerja karyawan atau *performance* sebagai suatu gambaran mengenai hasil atau tingkat keberhasilan dalam suatu pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui apabila kita telah menetapkan suatu tolak ukur, dengan adanya tolak ukur kinerja seseorang dapat diketahui tingkat keberhasilannya (Moeheriono, 2010).

2) Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Amstrong dan Baron, 1998) dalam Wibowo (2007) yaitu sebagai berikut :

- a) *Personal factor*, ditentukan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim leader.
- c) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e) *Contextual / situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Pendapat Armstrong dan Baron tentang lima faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut diperkuat dan diperjelas oleh pendapat beberapa ahli dalam teori kinerja dan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a) *Personal factors* (faktor pribadi).

Faktor-faktor pribadi ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi dan komitmen individual. Hasibuan (2000: 163) yang

menyatakan bahwa teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu: Motif, Harapan dan Insentif, dengan pengertian sebagai berikut:

(1) Motif (*motive*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

(2) Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.

(3) Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b) *Leadership factors* (faktor kepemimpinan)

Sudarmanto (2009: 133) menyatakan bahwa esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

c) *Team factors* (faktor tim)

Sudarmanto (2009: 145) menyatakan dalam organisasi modern, kerjasama antar satuan kerja atau antar orang-peroangan mutlak diperlukan.

d) *System factors* (faktor sistem)

Sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi ini lebih bisa difahami dalam istilah sistem penghargaan atau disebut juga dengan kompensasi atas prestasi kerja yang dicapai pegawai secara individu ataupun secara tim unit kerja / kelompok kerja, dimana di dalam penghargaan tersebut termasuk pemberian fasilitas dan dukungan organisasi terhadap karyawan. Notoatmodjo (2009: 142) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka.

e) *Contextual/situational factors* (faktor konteks / situasi)

Faktor konteks / situasi ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Nitisemito (1992 : 25) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

b. Semangat Kerja

1) Pengertian

Definisi semangat kerja menurut Azwar (2002) Semangat kerja merupakan suatu gambaran perasaan yang berhubungan dengan tabiat / jiwa semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja yang menunjukkan iklim dan suasana pekerja.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Banyak faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Nitisemito (dalam Tohardi 2002), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

a) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

b) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c) Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan dan lainnya.

d) Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

e) Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpuuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

f) Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

c. Kepemimpinan

1) Pengertian

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan merupakan puncak dari pembuat kebijakan yang akan dilakukan oleh seluruh karyawan. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara membina, mengarahkan serta memberi petunjuk guna kelancaran karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Dubrin (2005: 3) kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan,

cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

2) Fungsi Kepemimpinan

Rivai (2005) menjabarkan bahwa secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a) Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan sesuai perintah.

b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas

berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e) Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Handoko (2009), fungsi-fungsi kepemimpinan agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok lain, penengahan pendapat, dan sebagainya.

3) Jenis-jenis Kepemimpinan

Menurut Rivai (2005) bahwa kepemimpinan ada 2 jenis, yaitu:

- a) Pimpinan formal (lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan

pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat yang berkaitan dengan posisinya, seperti:

- (1) Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjuk pihak berwenang, artinya memiliki legitimasi.
 - (2) Harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu.
 - (3) Mendapatkan dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya.
 - (4) Memperoleh balas jasa/kompensasi baik materiil atau immaterial apapun.
 - (5) Kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan, dan lain-lain.
 - (6) Mendapatkan *reward* dan *punishment*.
 - (7) Memiliki kekuasaan atau wewenang.
- b) Pimpinan informal (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dan lain-lain), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/komunitas tertentu, seperti:
- (1) Sebagian tidak atau belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
 - (2) Masa kepemimpinannya, sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya.
 - (3) Tidak di *back up* dari organisasi secara formal.
 - (4) Tidak mendapatkan imbalan/kompensasi.
 - (5) Tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi dan tidak memiliki atasan.
 - (6) Tidak ada *reward* dan *punishment*.

d. Kompensasi

1) Pengertian

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial atau *financial reward* yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah perusahaan. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora 2004).

2) Jenis-jenis Kompensasi

Rivai (2005) mendefinisikan jenis-jenis kompensasi sebagai berikut :

a) Kompensasi langsung, terdiri dari :

(1) Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur. Sedangkan upah adalah imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(2) Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional. Contoh dari penghasilan tidak tetap:

(a) Bonus, merupakan pembayaran ekstra tepat waktu diakhir periode, dimana akan dilakukan penilaian kinerja pekerjaan.

(b) Komisi, merupakan sebuah kompensasi untuk mencapai target penjualan tertentu.

(c) Opsi saham, merupakan suatu bentuk kompensasi yang memungkinkan karyawan untuk membeli sebagian saham instansi milik karyawan dengan harga khusus.

(d) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

(e) Pembagian keuntungan, merupakan bagian keuntungan instansi untuk dibayarkan kepada karyawan.

b) Kompensasi tidak langsung, terdiri dari :

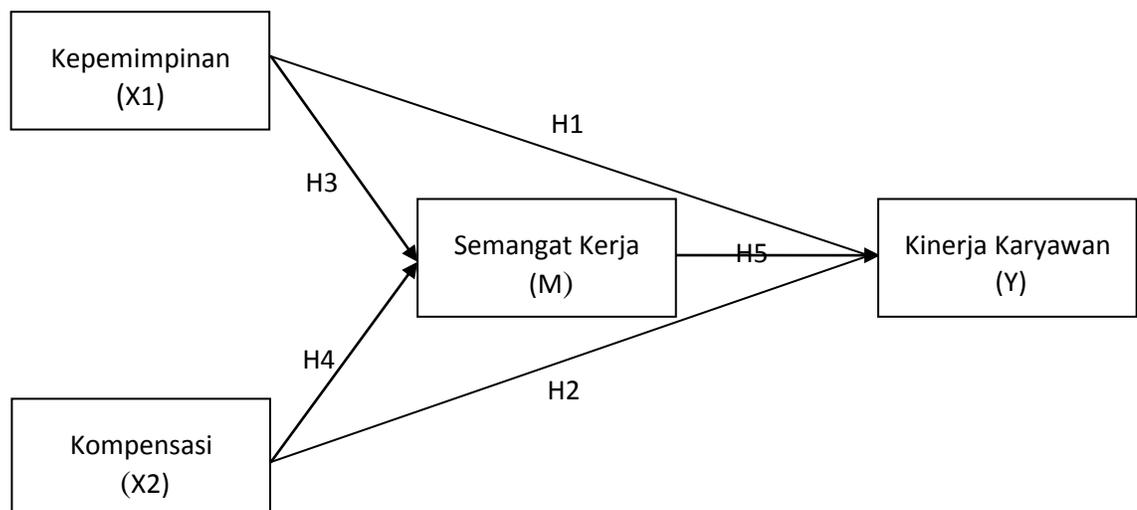
(1) Tunjangan Karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).

(2) Tunjangan Jabatan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

2. KERANGKA PEMIKIRAN



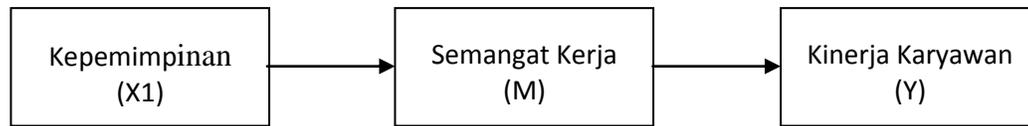
Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Keterangan :



: Pengaruh parsial antara variabel dependen dengan variabel pemediasi dan variabel independen.



H6

Gambar 2

Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Semangat Kerja (M) sebagai Variabel Pemediasi

Keterangan : Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan variabel pemediasi.



H7

Gambar 3

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Semangat Kerja (M) sebagai Variabel Pemediasi

Keterangan : Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan variabel pemediasi.

D. HIPOTESIS

1. H1 :Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H2 :Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. H3 :Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
4. H4 :Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
5. H5 :Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. H6 :Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh semangat kerja.
7. H7 :Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh semangat kerja.

E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan cara membagikan kuesioner pada PT. Karya Indah Sentosa di Purworejo. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Karya Indah Sentosa di Purworejo. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 120 responden, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2014: 68) teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dikarenakan jumlah populasi PT. Karya Indah Sentosa yang sedikit maka seluruh populasi dijadikan sampel dengan jumlah 120 orang.

1. Definisi Operasional

a. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan menurut Mas'ud (2004) adalah suatu sikap yang dimiliki pemimpin agar dapat mempengaruhi serta mengarahkan pegawai untuk dapat bekerjasama melaksanakan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator kepemimpinan, yaitu :

- 1) Energi dan keteguhan hati.
- 2) Visi.
- 3) Menantang dan mendorong.
- 4) Mengambil resiko.
- 5) Kesitiaan.
- 6) Harga diri.

b. Kompensasi (X2)

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan non-finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan

kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi menurut Simamora (dalam Dharmawan, 2011).

Indikator kompensasi, yaitu :

- 1) Tunjangan.
- 2) Insentif
- 3) Penghargaan

c. Semangat Kerja (M)

Semangat kerja menurut Azwar (2002) adalah suatu gambaran perasaan yang berhubungan dengan tabiat / jiwa semangat kelompok, kegembiraan / kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja yang menunjukkan iklim dan suasana pekerja.

Indikator semangat kerja, yaitu :

- 1) Konsentrasi kerja.
- 2) Ketelitian.
- 3) Hasrat untuk maju.
- 4) Kebanggaan karyawan.
- 5) Kepuasan karyawan.
- 6) *Labour Turn Over* / Tingkat absensi.
- 7) Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja.
- 8) Tanggung jawab.
- 9) Lancarnya aktifitas.

d. Kinerja (Y)

Menurut Mas'ud (2004: 40) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan.

Indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kuantitas yang melebihi rata-rata.
- 2) Kualitas yang lebih baik dari karyawan lain.
- 3) Efisiensi ketelitian dalam melakukan pekerjaan.

- 4) Standar pegawai yang melebihi standar perusahaan.
- 5) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 6) Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.

2. Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner dalam penelitian ini maka diuji dengan *correlation product moment (coefficient correlation pearson)*. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka instrumen dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2014). Berdasarkan hasil uji validitas dalam penelitian ini, r-hitung per item pernyataan bernilai positif dan lebih dari r-min (0,3) sehingga butir pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel penelitian

b. Uji Reliabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 menurut Nunnally (dalam Ghazali, 2011). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini, semua butir pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian adalah reliabel. Artinya, butir pertanyaan dalam kuesioner konsisten dalam mengukur konstruk atau variabel penelitian, sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data selanjutnya.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda dengan variabel mediasi untuk pengujian H1,H2,H3,H4,H5,H6,H7. Dimana uji mediasi peneliti mengacu pada penjelasan Baron dan Kenny (1986:1176) dan juga penjelasan Kenny dalam <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#WIM>

1. Langkah 1 : X_1 dan X_2 harus berpengaruh terhadap Y

Tabel 1

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,317	0,000	Positif dan signifikan
Kompensasi (X_2)	0,672	0,000	Positif dan signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dapat dituliskan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,317.X_1$$

$$Y = 0,672.X_2$$

2. Langkah 2 : X_1 dan X_2 harus berpengaruh terhadap M

Tabel 2

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,204	0,025	Positif dan signifikan
Kompensasi (X_2)	0,185	0,043	Positif dan signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dapat dituliskan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$M = 0,204.X_1$$

$$M = 0,185.X_1$$

3. Langkah 3 : X_1 dan X_2 harus berpengaruh pada Y , dengan tetap memasukkan M dalam pengujian hubungan X_1 dan X_2 terhadap Y ;

Tabel 3

Hasil Uji Regresi Linier Dengan Variabel Mediasi

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Semangat Kerja (M)	0,198	0,030	Positif dan signifikan
Kepemimpinan * Semangat Kerja ($X_1 * M$)	0,289	0,001	Positif dan signifikan
Kompensasi * Semangat Kerja ($X_2 * M$)	0,658	0,000	Positif dan signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dengan memasukkan variabel mediasi dapat dituliskan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,198.M$$

$$Y = 0,317.X_1 + 0,289.X_1 * M$$

$$Y = 0,672.X_2 + 0,658.X_2 * M$$

4. Langkah 4 : membandingkan pengaruh langsung X_1 dan X_2 terhadap Y , yaitu langkah 1, dengan pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y pada regresi berganda dengan memasukkan M pada model regresi langkah 3;

Tabel 4
Perbandingan Nilai Koefisien Regresi dan Nilai Signifikansi

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,317	0,030	Positif dan signifikan
Kepemimpinan * Semangat Kerja ($X_1 * M$)	0,289	0,001	Positif dan signifikan
Kompensasi (X_2)	0,672	0,000	Positif dan signifikan
Kompensasi * Semangat Kerja ($X_2 * M$)	0,658	0,000	Positif dan signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

1. H1 = Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1, dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,317 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima, yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan faktor yang menentukan atas keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan di PT. Karya Indah Sentosa berjalan dengan baik untuk mencapai visi dan misi perusahaan, pemimpin mampu menyampaikan dengan jelas arah dan tujuan perusahaan kepada para karyawan.

Pemimpin perusahaan di PT Karya Indah Sentosa juga mampu menjadi panutan dengan memiliki kemampuan dalam menggerakkan, memberikan inspirasi dan juga memberikan semangat kepada karyawan supaya memiliki kompetensi dan

kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

2. H₂ = Kompensasi (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,672 dengan nilai signifikansi 0,000 (*p-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H₂) diterima, yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tujuan pemberian program kompensasi agar perusahaan dapat menarik, mendorong dan mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan tersebut dan dapat menghasilkan produktifitas yang tinggi. Kompensasi yang diberikan PT. Karya Indah Sentosa kepada para karyawan yaitu upah, gaji dan juga insentif sudah diberikan secara adil dan sesuai dengan kinerja mereka.

3. H₃ = Kepemimpinan (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja sebesar 0,204 dengan nilai signifikansi 0,025 (*p-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H₃) diterima, yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

Kepemimpinan dalam PT Karya Indah Sentosa berjalan baik, karena pemimpin mampu menjadi panutan dan memperlakukan karyawan dengan baik, menjadi mitra bagi karyawan, dan mampu mendorong bawahan memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang. Perlakuan yang baik antara pimpinan perusahaan dan karyawan tersebut membuat karyawan PT Karya Indah Sentosa memiliki semangat kerja yang tinggi.

4. H₄ = Kompensasi (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 0,185 dengan nilai signifikansi 0,043 (*p-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H₄) diterima, yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

Setiap perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi harus meningkatkan semangat kerja karyawannya, salah satu yang dilakukan perusahaan adalah dengan pemberian kompensasi. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua, hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal.

Kompensasi yang ada didalam PT. Karya Indah Sentosa diberikan kepada para karyawan sudah sesuai dengan kinerja yang mereka hasilkan agar mereka memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja yaitu insentif, penghargaan ekstrinsik dan instrinsik.

5. H₅ = Semangat kerja (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 3, dapat diketahui bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,198 dengan nilai signifikansi 0,030 (*p-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima (H₅) diterima, yang menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari segi karyawan itu sendiri. Karyawan PT. Karya Indah Sentosa memiliki semangat kerja yang bagus untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan hal ini terlihat karyawan memiliki ketelitian dalam bekerja, hasrat untuk maju dan mampu menjaga tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

6. H6 = Semangat kerja sebagai variabel pemediasi antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis regresi pada tabel 4 dapat diketahui bahwa kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,317 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (p -value < 0,05). Setelah diregresi bersama semangat kerja (M), nilai koefisien regresi kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan menjadi 0,289 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 (p value < 0,05). Artinya, meskipun semangat kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tetapi peningkatan kinerja karyawan tidak didominasi oleh semangat kerja karena kepemimpinan masih menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semangat kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini berupa mediasi sebagian (*partial mediation*).

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan faktor yang menentukan atas keberhasilan suatu perusahaan. Pemimpin harus dapat mempengaruhi para karyawannya dengan cara membina, mengarahkan serta memberi petunjuk untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Pemimpin perusahaan yang baik mampu menjadi panutan dan memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan untuk mempengaruhi kinerja karyawan, dan pimpinan mempunyai tugas untuk mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kemampuan pemimpin di PT. Karya Indah Sentosa untuk menjalin hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan memberikan semangat tersendiri bagi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Keseluruhan rangkaian hubungan baik yang bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan, akan membentuk hubungan yang harmonis sehingga timbul kebersamaan diantara organisasi, dengan terbentuknya hubungan yang harmonis

antara pemimpin dengan karyawan akan berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja karyawan tersebut.

7. H7 = Semangat kerja sebagai variabel pemediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis regresi pada tabel 4 dapat diketahui bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,672 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi bersama semangat kerja (M), nilai koefisien regresi kompensasi (X_2) terhadap karyawan (Y) menjadi 0,658 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya, meskipun semangat kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan, tetapi peningkatan kinerja karyawan tidak didominasi oleh semangat kerja karena kompensasi masih menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semangat kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini berupa mediasi sebagian (*partial mediation*).

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai harapan dalam mendapatkan gaji atau upah sebagai timbal balik atas apa yang telah dikerjakan sesuai bidang, kemampuan, dan keahliannya. Pemberian kompensasi di dalam PT. Karya Indah Sentosa kepada para karyawan sudah sesuai dengan kinerja yang mereka hasilkan yaitu insentif, penghargaan ekstrinsik dan instrinsik membuat para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Karyawan akan menjadi lebih berkonsentrasi, lebih teliti dalam melakukan pekerjaan pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan.

G. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka disimpulkan:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.
5. Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Semangat kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7. Semangat kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin. 2002. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Baron, Reuben M. David A Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Dharmawan, I Made Yusa. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. *Tesis*, Universitas Udayana Denpasar, Bali.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi ke 2. Jakarta: Prenada Media.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorda, IGN, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Astabrata Bali Denpasar & STIE Satya Dharma Singaraja, Denpasar.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.

- _____. 2004. *Survai Diagnosis Organizational : Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moehoriono, 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Manullang, Marihot. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Putra, I Gede Agus Ary Dharma. Made Surya Putra. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. United Indobali Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol 2, No 1.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo. 2008. *Semangat Kerja Karyawan untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 3, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman. Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Stephen P, Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia Jilid 1. Penerbit: PT. Indeks, Gramedia Grup. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jilid ke 2. Jakarta. Salemba Empat.

