

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI SEKOLAH
TINGGI TEKNOLOGI KEDIRGANTARAAN
YOGYAKARTA
2017**

Tesis



Diajukan oleh

ELNIA FRISNAWATI

152303124

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN MOTTO

***Sabar dalam mengatasi kesulitan dan bertindak bijaksana
Dalam mengatasinya adalah sesuatu yang utama.***

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah rabbil'alamiin segala puja dan puji bagi Allah SWT, atas segala nikmat serta limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Beserta keluarga, sahabat serta pengikutnya. Amin.

Dengan terselesaikannya tesis ini, penulis mempersembahkan untuk :

1. Ayahanda yang telah tenang disisi Allah SWT dan Ibunda yang ikhlas mendoakan member dukungan baik moril –materiil.
2. Suami tercinta “Pelangiku” ku sayang yang telah memberikan motivasi, doa dan pengertian setiap hari.
3. Adiku yang juga telah memberikan dukungan baik moril dan materil.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan Rahmat dan kenimatan untuk semua. Semoga apa yang menjadi harapan dan cita-cita kita senantiasa mendapat ridho dari-Nya.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, April 2018

Elnia Frisnawati

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah berkenan melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada saya terutama dalam kami melakukan penelitian dan dapat menyelesaikan tanpa halangan apapun sehingga kami dapat menyusun tesis dengan judul “ Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta Tahun 2017”.

Tesis ini merupakan hasil penelitian yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna menacapai derajat kesarjanaan Strata (S2) dari program pasca sarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Saya sadar bahwa dalam penulisan tesis ini kecuali kerja keras penulis ada banyak pihak yang sangat membantu sehingga saya dapat menyelesaikannya tepat waktu. Untuk itu kami mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Drs Achmad Tjahjono MM, Ak yang sudah bersedia membimbing dan mengarahkan dalam proses penulisan tesis ini
2. Dr. Wahyu Widayat, M. Ec Selaku Dosen pembimbing satu yang sudah menguji dan memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini
3. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D selaku direktur Sekolah Tinggi Ilm Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta
4. Pengelola Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha beserta jajarannya dan dosen-dosen pasca sarjana yang telah mendampingi saya dalam belajar selama kurang lebih 2,5 tahun.
5. Teman - teman sebangkungan bapak Drs Achmad Tjahjono MM, Ak .

6. Rekan satu unit kerja STTKD Yogyakarta yang selalu memberi motivasi dan semangat pada saya.

Akhir kata semoga semua dukungan, bantuan dan arahan dari berbagai pihak yang telah ikut andil dalam rangka penyelesaian tesis mendapat rahmat dan pahala dari Allah SWT. Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, April 2018

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
ABSTRAK	x
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Pertanyaan Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka	
1. Kinerja (Y).....	7
2. Motivasi (X1).....	8
3. Kepemimpinan (X2).....	11
4. Kompensasi (X3).....	18
5. Iklim Organisasi (X4).....	23
B. Penelitian Terdahulu.....	27
C. Hipotesis Penelitian.....	31

D. Kerangka Pikir.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Waktu dan Penelitian.....	33
B. Pendekatan Penelitian.....	33
C. Jenis Penelitian dan Variabel Penelitian.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data.....	34
E. Populasi dan Sampel.....	35
F. Uji Validitas.....	36
G. Uji Reliabilitas.....	36
H. Alat Analisis Data.....	37
I. Uji Hipotesis.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	
1. Data Umum.....	41
2. Data Khusus.....	43
B. Analisis Data	
1. Validitas dan Reliabilitas.....	43
2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	50
3. Pengujian Hipotesis.....	52
C. Pembahasan.....	56
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	61
B. Keterbatasan.....	63
C. Saran.....	63
LAMPIRAN	

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI SEKOLAH TINGGI TEKNOLOGI KEDIRGANTARAAN
YOGYAKARTA
2017**

ELNIA FRISNAWATI
Email : elnia50@ymail.com
STIE WIDYA WIWAHA

ABSTRAK

Perguruan tinggi merupakan penyelenggaraan proses pendidikan tinggi yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas SDM. Untuk mewujudkan hal tersebut maka seluruh anggota organisasi perguruan tinggi yang terdiri atas dosen, pegawai dan mahasiswa harus turut berpartisipasi secara maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan.

Metoda penelitian ini adalah kuantitatif, kuantitatif merupakan sebuah penelitian yang berlangsung secara ilmiah dan sistematis. Tempat penelitian ini di STTKD Yogyakarta. Responden penelitian berjumlah 83 orang. Teknik pengumpulan data 1) Metode Kuesioner, 2) Dokumentasi.

Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda $Y = -13,896 + 0,490X_1 + 0,443X_2 + 0,608X_3 + 0,635X_4$. Dimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai positif ini berarti jika motivasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.. Uji F menunjukkan bahwa variabel motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta uji R^2 didapat hasil sebesar 0,370 atau 37% yang berarti 37% variable kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variable dependen yaitu motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi sedangkan sisanya (100-37% = 63%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diketahui.

Kata Kunci : Motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi dan kinerja pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan penyelenggaraan proses pendidikan tinggi yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk mewujudkan hal tersebut maka seluruh anggota organisasi perguruan tinggi yang terdiri atas dosen, pegawai dan mahasiswa harus turut berpartisipasi secara maksimal. Di antara ketiga anggota organisasi perguruan tinggi karyawan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena dosen dan karyawan merupakan ujung tombak sistem pendidikan tinggi suatu negara (Krishnaveni&Anitha, 2007).

Pegawai adalah tenaga akademik pada perguruan tinggi dan merupakan salah satu organ sistem pendidikan tinggi yang sangat penting sehingga pegawai dan dosen serta hasil kerjanya (kinerja) harus menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tinggi (Wibowo, 2003). Kinerja yang positif dan berkualitas merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas akademik dosen dan pegawai, kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan serta kepuasan mahasiswa. Oleh sebab itu, keberadaan pegawai yang memiliki kinerja berkualitas sangat dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta diharapkan mampu mendorong mahasiswa untuk meningkatkan kemampuan diri (Comm&Mathaisel, 2003).

Faktor terpenting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja (Wibowo, 2003). Kepuasan kerja adalah merupakan suatu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan hidup dan kinerja pegawai karena sebagian besar waktu pegawai digunakan untuk bekerja, sehingga tidak mengherankan jika ditemukan fakta bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi, kepemimpinan dll. Pada sektor perguruan tinggi, Chen, Yang, Shiau dan Wang (2006) berpendapat bahwa faktor kepuasan kerja pegawai dan dosen merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi perguruan tinggi karena faktor ini mampu mempengaruhi kinerja pegawai dalam hal kedisiplinan kerja dan hasil kinerja.

Menurut Oshagbemi (2000), kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaan menyebabkan komitmen pegawai perguruan tinggi meningkat yang berdampak pada peningkatan produktifitas dan kinerja dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Ketika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja maka pegawai akan melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan seluruh kemampuan yang dimiliki tanpa mengenal waktu dan menghitung pamrih. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan suatu faktor penting yang dapat memberikan pengaruh bagi kinerja pegawai faktor ini bukan hanya sekedar sebagai indikasi adanya semangat kegairahan kerja tetapi juga dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi perguruan tinggi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung

maupun tidak langsung dari penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.*(2006), diketahui bahwa terdapat 6 faktor (visi organisasi, respek, motivasi, sistem manajemen, sistem kompensasi dan lingkungan kerja) yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja pegawai. Namun dari keenam faktor tersebut ditemukan fakta bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sistem kompensasi. (Chen *et al.* 2006) menyatakan sistem kompensasi yang ideal akan memberikan kepuasan kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan pemberian kompensasi yang tidak memadai akan menyebabkan kepuasan kerja terganggu sehingga produktifitas dan kinerja pegawai akan menurun.

Selanjutnya Abidin (2007) menyatakan bahwa sistem kompensasi merupakan unsur utama yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja. Apabila sistem kompensasi yang diberikan oleh organisasi tidak mampu memberikan jaminan keuangan (*financial security*) bagi pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan menurun. Hal tersebut menyebabkan pegawai akan melakukan beragam aktivitas lain diluar tugas utamanya untuk mencari dana tambahan agar dapat mempertahankan kualitas keilmuannya sekaligus agar dapat bertahan hidup secara layak.

Faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan transformasional (Oshagbemi, 2000). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Oshagbemi (2000) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan dengan tipe transformasional merupakan faktor yang mampu

mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas utamanya. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang sesuai bagi organisasi perguruan tinggi saat ini. Selain itu tipe kepemimpinan mampu mendorong pegawai untuk mencari ide-ide baru dalam memecahkan masalah, berperilaku kreatif-inovatif, meningkatkan rasa percaya diri, berperilaku etis, berkomitmen jangka panjang sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi serta kinerja pegawai. Hal tersebut dikuatkan oleh Shieh, Mills dan Waltz (2001), dimana dalam mengkaji pengaruh tipe kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai fakultas keperawatan di Taiwan, menemukan fakta bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja organisasi perguruan tinggi secara keseluruhan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan yang dibangun dalam perguruan tinggi swasta diperlukan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi tersebut, karena dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan fasilitas karyawan yang terpenuhi akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif perlu melibatkan pemimpin, manajemen dan karyawan itu sendiri.

Lingkungan kerja di STTKD yang kurang kondusif dapat dilihat dari bangunannya yang tidak sesuai dengan kapasitas mahasiswanya, ruang kerja yang seadanya yang sering berpindah-pindah ruangan dan sesama karyawan

harus memiliki hubungan baik ketika bekerja atau disaat komunikasi. Selain itu Iklim organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong atau mengarahkan kinerja.

Berdasarkan Uraian diatas maka diperlukan suatu penelitian dalam rangka mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dirasa sangat penting karena hasil penelitian ini akan memberikan pengayaan terhadap penelitian-penelitian mengenai kinerja di sektor perguruan tinggi. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan (STTKD).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan STTKD Yogyakarta masih belum memuaskan.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diketahui bahwa penting mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka pertanyaan –pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah faktor Motivasi, Kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta?
2. Apakah faktor Motivasi, Kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas maka tujuan penelitian yang ingin diketahui peneliti adalah

1. Untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekolah Tinggi Teknologi Kedingantaraan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk menerapkan pemahaman yang diperoleh dari penulis dengan praktik dilapangan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja (Y)

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak instansi untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/ atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain: kuantitas kluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Schermerhorn, Hunt and Obsorn (1997) mengemukakan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapain tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun instansi.

Pendapat lain mengenai pengertian kinerja dikemukakan oleh Donnelly, Gibson, Invancevich (2003) dimana kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian tugas-tugas yang ditunjukkan oleh karyawan yang merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aspek-aspek kinerja dikemukakan oleh Husein Umar dalam Mangkunegara (2006) dimana aspek-aspek kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran Karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu kerja

2. Motivasi (X1)

Motivasi adalah rangsangan dari luar dalam bentuk atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut

(Baker and Avelly, 2002). Relevan dengan pendapat tersebut, Avery dan Baker mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memberikan energi dan mengarahkan perilaku. Untuk pencapaian kepuasan kerja yang diharapkan perlu adanya motivasi. Semakin besar motivasi yang diberikan, maka kemungkinan besar pula kepuasan karyawan akan tercapai. Motivasi menurut Ermaya (2006) merupakan dorongan yang ditimbulkan dalam diri seseorang melalui proses pengendalian untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan. Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi unsur kepemimpinan, sedang pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasa sulit oleh pemegang jabatan. Oleh karena itu setiap kepemimpinan perlu memahami apa arti hakikat motivasi, teori motivasi dan yang tidak kalah pentingnya adalah mengetahui kelompok bawahan yang perlu dimotivasi.

Stoner (dalam Wahjosumidjo, 2000) dan Duncan (dalam Indrawijaya, 2002) mengelompokkan teori motivasi kedalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*Content Theories of motivation*), sedangkan kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*). Teori motivasi prestasi David McClelland (dalam Mangkunegara:2005). Menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau instansi tentang motivasi kerja mereka yang dikenal dengan *McClelland theory of needs* yang memfokuskan pada tiga hal yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need of Achievement*) yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan pada standar instansi yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*) yaitu kebutuhan orang untuk membuat berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*) yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Need for achievement adalah beberapa memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan, mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi dari pada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan instansi atau organisasi sehingga mereka melakukannya selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu. Maksud *high achiever* disini adalah seseorang atau karyawan yang dalam menyelesaikan tugasnya selalu lebih baik dari yang lain (*better than others*) mereka ini selalu mencari suasana dalam satu proyek dimana mereka dapat memikul tanggung jawab secara pribadi untuk memecahkan masalahnya dan memperoleh kembali jawaban yang cepat dari suasana tersebut dapat dengan mudah mengetahui sulit atau mudahnya, perlu ditingkatkan atau tidak suatu pekerjaan, jadi mereka tidak pernah untung-untungan tetapi dengan perhitungan yang akurat dan cermat, dengan perencanaan yang matang mereka bekerja dengan bagus dan baik

ketika mereka menerima tanggung jawab menghadapinya dengan penuh tanggung jawab baik dalam kegagalan maupun kesuksesan. *Need for power* beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur manusia lain senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain. *Need for affiliation* orang seperti ini memiliki motivasi persahabatan, menanggung dan bekerja sama dari pada sebagai ajang kompetisi didalam suatu organisasi.

Dari pendapat-pendapat tersebut terdapat dua hal penting yang dapat dicatat, pertama, motivasi tidak dapat dilihat hanya dapat disimpulkan pada basis penampilan kerja, dan kedua, motivasi dipengaruhi oleh berbagai hal yang artinya individu mempunyai beberapa motif yang ingin dipenuhi pada saat yang bersamaan.

3. Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik dan dapat diterima oleh bawahannya maka tujuan dari organisasi tersebut akan lebih mudah tercapai. Secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (leader) dengan yang dipimpin (*follower*) (locander et al., 2002). Rivai dan Mulyadi (2010) memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki

kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi (Wirawan, 2003). Robbins (2006) mengemukakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok sekaligus pengangkatan formal untuk memimpin kelompok. Selain itu J.P Kotter dalam Robbins (2006) juga berpendapat bahwa kepemimpinan menyangkut pegangan perubahan, para pemimpin menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami agar mampu mengatasi rintangan-rintangan.

Dalam konteks lingkungan organisasi yang dinamis maka seorang pemimpin dituntut untuk memainkan peran strategis. Menurut Hitt et al (2003) mendefinisikan kepemimpinan strategis adalah sebagai berikut :....
“the ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower other to create strategic changes as necessary”. Sehingga berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin harus mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi yang dipimpinnya yang meliputi sumber daya

fisik, kelembagaan, teknologi, finansial, sumber daya manusia, reputasi dan inovasi. Dengan memobilisasi sumber daya tersebut perubahan lingkungan dapat dengan cepat diantisipasi melalui peningkatan kinerja instansi. Sehingga intisari dari kepemimpinan strategi strategis adalah “*the ability to manage the firm’s operations effectively and sustain a high performance overtime*”

Dalam peranan kepemimpinan bagi peningkatan kinerja pegawai maka fungsi kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting. Fungsi tersebut menurut Nawawi (2006) adalah sebagai berikutm:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambilan keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaanya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan ada (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah sebagai melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin. Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi atau perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada

artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dimilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Disamping itu mungkin pula konsultasi itu dilakukannya untuk mendengarkan pendapat dan saran, apabila suatu keputusan yang direncanakannya ditetapkan. Selanjutnya konsultasi dapat pula dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua anggota kelompok/organisasi. Konsultasi seperti itu dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan bersifat sangat prinsipil baik bagi kelompok/organisasi maupun sebagian besar/seluruh anggotanya.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih

mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan. Untuk itu pemimpin harus meyakinkan dirinya bahwa dari siapapun juga selalu mungkin diperoleh gagasan, aspirasi, saran dan pendapat yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegatif

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi pelimpahan wewenang. Sedang menerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompok atau organisasinya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang

sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikut sertakan anggota kelompok atau organisasi. Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan volume dan beban kerja atau perintah pimpinan. Pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan kuratif, yang bertujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kekeliruan atau kesalahan yang sudah terjadi.

Robbins (2006) menggolongkan kepemimpinan menjadi tiga yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan kharismatik adalah di mana para pengikut terpicu oleh kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpin mereka. Karakteristik personal pemimpin karismatik antara lain: mereka mempunyai visi, berkeinginan untuk mengambil risiko demi pencapaian visi mereka, peka terhadap kendali baik kendala lingkungan maupun kebutuhan pengikut, serta menunjukkan perilaku yang luar biasa yang membedakan para pemimpin kharismatik dengan yang non-

karismatik. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkat organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Tiga kualitas pemimpin visioner yang berkaitan dengan efektivitas peran visioner antara lain: (1) kemampuan untuk menjelaskan visi ke orang lain, (2) kemampuan mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku kepemimpinan, dan (3) kemampuan memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

4. Kompensasi (X3)

Erwin B. Flippo menjelaskan bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan, Hadi Poerwono memberi pengertian kompensasi sebagai

jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu (Poerwono dalam Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983:129). Sementara itu, Soekemi dkk. (1988:7.21) menjelaskan kompensasi sebagai imbalan jasa yang diterima seseorang didalam hubungan kerja yang berupa uang atau barang, melalui perjanjian kerja, imbalan mana diperuntukkan memenuhi kebutuhan bagi dirinya dan keluarganya. Dengan demikian pengertian kompensasi bisa dirujuk pada pendapat Handoko (1993:155), yaitu segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “kompensasi tidak lebih sekedar cost yang harus diminisiasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau counter

produktif. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal mislanya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour* dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Lawler, Edward (1991), dalam Sudarmanto 2009:202, menjelaskan bahwa Sistem Kompensasi idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa *financial* ataupun *nonfinancial*, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut.

Menurut Mondy (2003), bentuk dari kompensasi yang diberikan instansi kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu :

a. *Financial Compensation,*

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu, :

1. *Direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

2. *Inderect financial compensation* (Kompensasi financial tak langsung) kompensasi financial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

b. *Non-financial Copensation*

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan instansi kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan) kompensasi non financial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

2. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan) kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (Confortable working conditions), pembagian kerja (job sharing).

Mondy, 2003, p.442)

Dilain pihak, Armstrong M. (1987), menyatakan bahwa manajemen atau sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi yang dapat mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder* (dalam Sudarmanto,2009:36).

Kompensasi sebagai imbalan jasa di atas, berdasarkan kemampuan nilai tukarnya dapat dibagi dalam beberapa tingkatan yakni :

- a. Memenuhi kebutuhan hidup tingkat yang rendah (*poverty level*) artinya bahwa upah yang diperoleh masih dirasakan kurang menurut ukuran objektif untuk memenuhi kebutuhan pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya.
- b. Tingkat hidup minimum (*subsisten level*), bahwa upah berada pada tingkat mampu memenuhi kebutuhan hidup pada titik minimum.
- c. Tingkat hidup yang layak (*living wage level*) dimana secara objektif kebutuhan hidup cukup terpenuhi bagi dirinya maupun bagi keluarganya melalui penerimaan upah (Soekemi dkk.,1988:7.21)

Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Oleh karenanya, kompensasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan para

karyawan/pegawai itu perlu disusun dalam suatu sistem yang efektif (T.Hani Handoko,1993:156)

5. Iklim organisasi (X4)

Manusia merupakan sebuah sub sistem dari organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusia. Dengan demikian, manusia yang bekerja pada suatu organisasi perlu disubstitusi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerjanya. Kondisi lingkungan kerja atau iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pekerja merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan atau iklim yang kondusif akan mendorong pekerja untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Iklim organisasi yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Winslow, 2000). Dengan demikian iklim organisasi perlu mendapat perhatian para pengambil keputusan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja anggota organisasinya dengan memanfaatkan kemampuan mereka optimum.

Robert Stringer (2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation* (Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi).

Pendapat lain mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh Wirawan (2007) iklim organisasi didefinisikan secara lebih luas, yaitu persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Penciptaan iklim kerja dalam organisasi yang kondusif merupakan tanggung jawab dari pimpinan puncak organisasi, dalam hal ini adalah pimpinan unit kerja. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala unit kerja akan berpengaruh terhadap iklim organisasi. Demikian juga dengan kejelasan tugas, sistem imbalan, dan perlakuan terhadap para guru, akan berpengaruh terhadap iklim kerja dalam organisasi. Oleh sebab itu pimpinan unit kerja dengan dukungan seluruh bawahannya harus berupaya menciptakan iklim kerja dalam organisasi yang kondusif agar kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan.

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Stringer (dalam Wirawan 2007) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku

tertentu. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, yaitu :

a. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

b. Standar-standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalah sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan

bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa diharga jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik kesimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisihkan sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

f. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas

personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Temuan variabel melalui berbagai hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah

peneliti terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan terkait dengan masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal dan tesis baik melalui studi pustaka maupun melalui pencarian di internet. Beberapa hasil penelitian di bawah ini merupakan hasil penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaan dengan tesis dan jurnal terdahulu dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Penulis akan mengumpulkan dan mengkaitkan variabel-variabel temuan yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dari kumpulan variabel tersebut penulis akan mencari faktor yang dominan/berulang yang sering dijadikan peneliti terdahulu dalam penyusunan tesisnya sebagai dasar penentuan variabel bebas (independen) penelitian ini.

Harapan peneliti yaitu semakin banyak faktor-faktor yang ditemukan dalam penelitian terdahulu maka akan menunjukkan semakin besar pengaruh dari variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

- a. Marice Gulton tahun 2000 Judul Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai BNI LBE Kramat penerbit Universitas Indonesia, temuan: Hasil analisis terhadap penelitian ini mengidentifikasikan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi terhadap motivasi

kerja, persepsi terhadap iklim organisasi, persepsi terhadap kemampuan kerja dan persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja pegawai, dengan skor koefisien korelasi bervariasi dari 0,564 sampai dengan 0,916.

Variabel temuan: Motivasi, Iklim organisasi, Kemampuan, Kompensasi, Kinerja.

- b. Tanti Sumartini tahun 2004 Judul Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai sekretariat Jenderal DPR RI (Studi kasus tentang kinerja pegawai setjen DPR RI dilingkungan Biro persidangan) penerbit universitas indonesia. temuan: ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja, dengan nilai koefisien korelasi (R^2) sebesar: 0,948. Temuan: kepemimpinan, motivasi, kinerja pegawai.
- c. Ulida L Toruan tahun 2004 Judul Hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di badan kepegawaian negara (BKN) Penerbit Universitas Indonesia temuan: terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi dengan kinerja pejabat struktural. Variabel temuan: kompetensi, motivasi, kinerja.
- d. Melianus Wayangkau tahun 2005 judul Analisis pengaruh faktor insentif kedisiplinan terhadap peningkatan kinerja karyawan di unit koperasi desa di Kabupaten yapen waropen serui papua penerbit jurnal aplikasi manajemen volum 3 nomor 2. Temuan: penerapan faktor-faktor motivasi dalam koperasi, faktor insentif (x_1) pada faktor insentif (x_1). Variabel temuan: motivasi, insentif, kedisiplinan.

- e. Rakhmat Nugroho tahun 2006 Judul Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (studi empiris pada PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang bandung penerbit: Universitas diponegoro Temuan: hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Variabel temuan: budaya organisasi, organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan.
- f. Ita Suryaningsih tahun 2011 judul kinerja karyawan ditinjau dari motivasi berprestasi dan iklim organisasi. Penerbit: Universitas Gadjah mada. Temuan: Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berprestasi dan iklim organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja (nilai f sebesar 9.071 dan nilai probabilitas signifiikasi sebesar 0,001, $p < 0,01$). Variabel temuan: motivasi, iklim organisasi, kinerja.
- g. Agus Suryanto tahun 2011 Judul pengaruh pemberian tunjangan profesional guru terhadap peningkatan kinerja guru jenjang sma rintisan sekolah berstandar internasional kota Yogyakarta penerbit: univeristas gadjah mada. Temuan: hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan (bersama-sama) antara dua variabel bebas yaitu variabel pemberian tunjangan profesional guru dan variabel motivasi kerja guru

dengan variabel terikat yaitu kinerja guru. Variabel temuan: kompensasi, motivasi, kinerja.

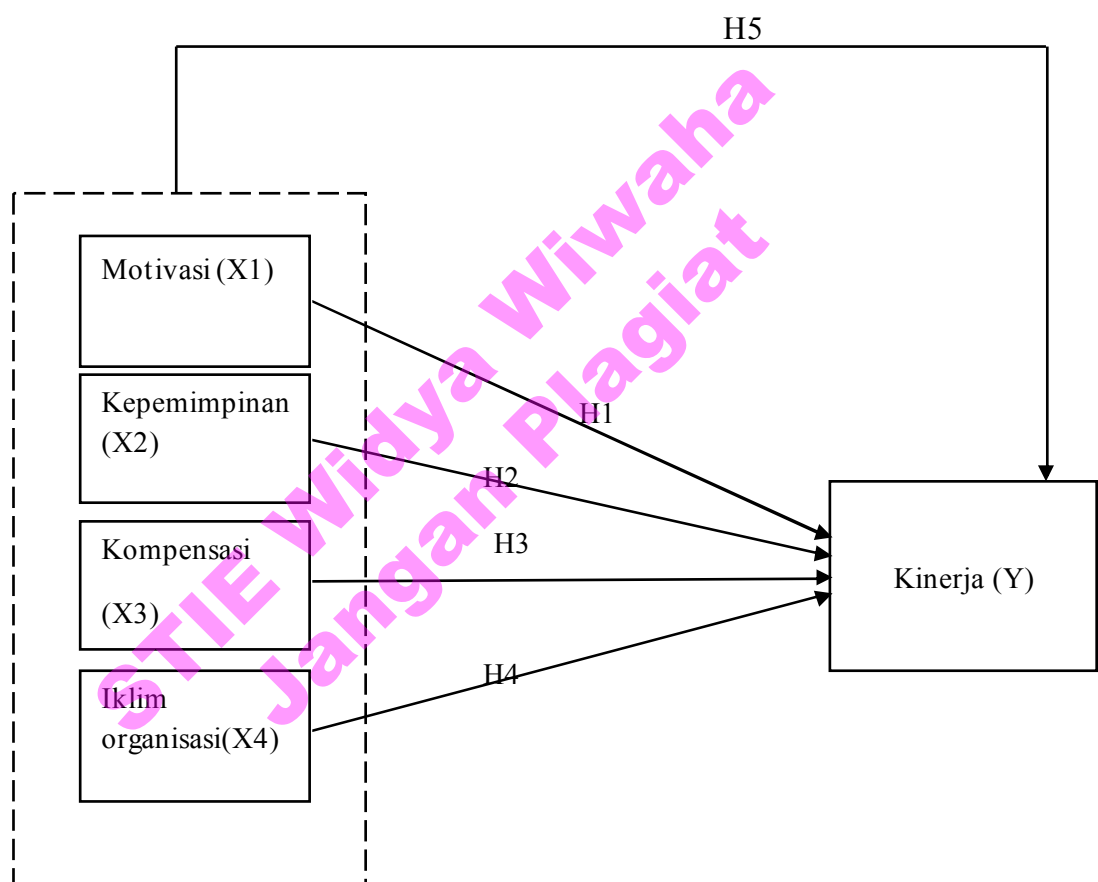
C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
2. Faktor kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
3. Faktor kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta
4. Faktor iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.

D. Kerangka Pemikiran

Variabel terikat dengan menggunakan notasi (Y) Kinerja pegawai dan variabel bebas menggunakan notasi (X_1 - X_4) yaitu motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi.



Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan pustaka sebelumnya, maka bab ini akan membahas mengenai metode penelitian sehubungan dengan penelitian yang dilakukan yaitu cara kerja untuk dapat mencapai sasaran penelitian, meliputi prosedur penelitian dan teknik penelitian.

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan Mulai Bulan Agustus 2017 sampai September 2017. Penulis memilih lingkungan Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaran (STTKD) Yogyakarta sebagai objek penelitian.

B. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yang didasarkan pada paradigma positivism.

C. Jenis Penelitian dan Variabel Penelitian

Dilihat dari pemanfaatannya, penelitian ini bersifat penelitian dasar (basic research). Purwanto (2010) menjelaskan penelitian dasar atau penelitian murni adalah penelitian yang diarahkan untuk pengembangan teori yang sama sekali tidak berhubungan dengan pemanfaatan yang bersifat praktis. Teori yang dikembangkan diharapkan akan mensuplai penelitian lain. Dalam penelitian ini akan menguji besaran pengaruh motivasi (X1), Kepemimpinan (X2), Kompensasi (X3), Iklim organisasi (X4) yaitu sebagai

variabel bebas yaitu variabel yang dianggap sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikatnya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah :

a. Metode kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan/ pernyataan dalam kuesioner/ angket dibuat dengan menggunakan skala Likert. Skala likert biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert menggunakan skala lima tingkat yang terdiri dari sangat setuju sekali, setuju sekali, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dengan skor 5,4,3,2 dan 1 untuk pernyataan positif.

b. Dokumentasi

Dokumen yang ada merupakan data yang tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi dimasa lalu. Bahan dokumen bisa berbentuk

catatan, dokumen pemerintah, dokumen webiste, klipping, buku kantor dan lain-lain.

E. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2009). Berdasarkan data kepegawaian pada tahun 2017 jumlah pegawai STTKD terdiri dari karyawan tetap sebesar 45 orang dan pegawai kontrak 38 orang.

Tabel 1.

Jumlah Pegawai STTKD Yogyakarta tahun 2017

No	Subagian	Jumlah Pegawai	
		Tetap	Kontrak
1.	Prodi		
	a. D1Pramugari	2	1
	b. D1 GH	1	2
	c. D3 MTU	3	
	d. D4 MTU	4	
	e. D3 AE		2
	f. S1 TD		2
2.	Keuangan	3	1
3.	Administrasi		3
4.	SDM	1	1
5.	BAAK	5	4
6.	PTB	3	2
7.	Lab Komp	1	2
8.	Lab Bahasa	1	
9.	Perpustakaan	2	2
10.	Lab Produksi	1	1
11.	Ketarunaan	2	2
12.	Waka	4	
13.	SPMI	1	4
14.	Marketing	2	
15.	Humas		2

16.	Yayasan	3	
17.	Rumah tangga		3
18.	Kesehatan		2
19.	Security	6	
20.	Sek Ketua		1
21.	Sek PLH		1
	Total	45	38

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2009). Menurut Arikunto (2005) untuk mendapatkan sampel sesuai dengan tujuan penelitian, diperlukan teknik sampling yang tepat. Dengan teknik probability sampling, akan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

F. Uji Validitas

Pengujian ini bertujuan mengetahui ketepatan alat ukur dalam fungsi ukurannya. Dalam penelitian ini teknik analisis yang menggunakan program SPSS for windows release 15.0 dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai faktor loading $> 0,5$ (Santoso, 2011). Bila harga korelasi dibawah 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiyono,2006).

G. Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan coefficient crombach's alpha. Cronbach's alpha merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antar item yang paling populer dan menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup

sempurna, semakin tinggi koefisien alpha, berarti semakin baik pengukuran suatu instrumen (Sekaran,2000:206).

H. Alat Analisis Data

Analisis data menggunakan regresi linier berganda yang merupakan hubungan secara linear berganda antara dua atau lebih variabel independen ($X_1, X_2, \dots, X_4$) dengan variabel dependen (Y).

Rumus Regresi Linier Berganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

b_1 = Koefisien regresi variabel Motivasi

b_2 = Koefisien regresi variabel kepemimpinan

b_3 = Koefisien regresi variabel Kompensasi

b_4 = Koefisien regresi variabel iklim organisasi

X_1 = Motivasi

X_2 = Kepemimpinan

X_3 = Kompensasi

X_4 = Iklim Organisasi

I. Uji Hipotesis

a. Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali,2006). Pengujian dilakukan dengan menggunakan

significance level 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

$H_0 : b_i = 0$ artinya H_0 tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

$H_a : b_i \neq 0$ artinya H_a ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

1. Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji F

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ Motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ Motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (F test) dengan tingkat kepercayaan adalah 95% dan level pengujian yang digunakan $\alpha = 5\%$.

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel bebas (motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi) secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel bebas (motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).
- 2) Jika angka signifikansi $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel bebas (motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi) secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Sebaliknya jika angka signifikansi $< 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel bebas (motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

c. Uji Determinan

Determinan (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika

nilai R^2 semakin kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Data Umum

a) Profil STTKD Yogyakarta

Salah satu bagian dari undang-undang Dasar 1945 menyatakan bahwa pendidikan adalah mutlak dan menjadi kebutuhan bagi semua warga Negara Indonesia. Menurut filsafat Indonesia yang tertulis dalam Tap MPR No. IV/MPR/1994, visi pengembangan adalah untuk membangun orang-orang yang: “sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, serta berdisiplin.

Pembangunan nasional dibidang kedirgantaraan mendorong peningkatan kebutuhan barang dan jasa yang berhubungan dengan kedirgantaraan, mencakup industry penghasil peralatan penerbangan, pembangunan armada penerbangan, industry jasa perawatan, pemeliharaan peralatan penerbangan, manajemen Bandar udara, industry jasa angkutan udara, baik yang bersifat umum maupun militer untuk pertahanan.

Agar berhasil dalam mengembangkan program tersebut, industry penerbangan memerlukan sumber daya manusia yang bersifat mahir,

berkualitas dan bersertifikat dalam beberapa tingkat yang berbeda seperti ahli pratama, ahli madya, dan sarjana.

Yogyakarta yang telah memiliki berbagai predikat sebagai kota pendidikan kota pejuang, kota budaya, tujuan utama wisata dan yang terutama sebagai kota pendidikan telah memiliki berbagai macam program studi dari berbagai perguruan tinggi yang ada, namun belum ada yang mengkhususkan pada bidang kedirgantaraan.

Di samping itu adanya pangkalan udara adisucipto dan lembaga pendidikan akademi TNI-AU yang memiliki berbagai sarana prasarana pendidikan dan banyak personil tenaga pengajar yang berkualitas dan berkualifikasi sesuai dengan peraturan Mendiknas, telah menjadikan Yogyakarta sebagai tempat ideal bagi pendiri suatu lembaga pendidikan di bidang kedirgantaraan.

Dengan demikian, pendirian Sekolah tinggi Teknologi Kedirgantaraan di Yogyakarta didirikan oleh Marsda TNI (Purn) Udin Kurniadi, SE (mantan Gubernur Akademi Angkatan Udara) pada tahun 1995, bernaung dalam yayasan citra dirgantara, akan dapat mendayagunakan potensi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, memberikan peluang dan wadah bagi pemuda calon tenaga professional yang berkualitas dibidang kedirgantaraan.

2. Data Khusus

a) Deskripsi Data

Penelitian dilakukan di STTKD Yogyakarta adalah untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor motivasi. Kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di STTKD Yogyakarta tahun 2017. Data diperoleh dari STTKD Yogyakarta. Data yang diperoleh diolah menggunakan linier berganda dengan aplikasi SPSS 15.00.

B. Analisis Data

1. Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Hasil Uji Validitas terhadap variabel motivasi yang berjumlah 12 item pertanyaan yang dilakukan terhadap 83 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 4.1

validitas variabel motivasi

No item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Ket Validitas
1	0,827	0,216	Valid
2	0,863	0,216	Valid
3	0,766	0,216	Valid
4	0,801	0,216	Valid
5	0,643	0,216	Valid

6	0,738	0,216	Valid
7	0,742	0,216	Valid
8	0,767	0,216	Valid
9	0,562	0,216	Valid
10	0,608	0,216	Valid
11	0,713	0,216	Valid
12	0,604	0,216	Valid

Dari hasil yang diperoleh pada tabel di atas diperoleh bahwa nilai korelasi yang didapatkan lebih dari nilai r tabel $(0,05) = 0,216$ dengan ketentuan bahwa jika r hitung $< r$ tabel = tidak valid, dan jika r hitung $> r$ tabel = valid.

Tabel 4.2

Reliabilitas Variabel Motivasi

Variabel	Jumlah Item	Cronbach alfa	Batas minimal	Keterangan
Motivasi	12	0,770	0,400	reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 12 item pertanyaan dengan 83 responden didapatkan sebesar 0,770 dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika r alpha positif dan lebih besar dari batas minimal 0,400 maka reliabel.

2) Jika r alpha negatif atau r alpha lebih kecil dari batas minimal 0,400 maka tidak reliabel.

3) r alpha dapat dilihat pada akhir analisis yaitu bernilai 0,770. Dari hasil diperoleh bahwa r alpha > dari batas minimal 0,400 sehingga kuesioner bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarkan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Hasil Uji Validitas terhadap variabel motivasi yang berjumlah 10 item pertanyaan yang dilakukan terhadap 83 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 4.3

validitas variabel kepemimpinan

No item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Ket Validitas
1	0,368	0,216	Valid
2	0,313	0,216	Valid
3	0,453	0,216	Valid
4	0,403	0,216	Valid
5	0,300	0,216	Valid
6	0,409	0,216	Valid
7	0,282	0,216	Valid
8	0,293	0,216	Valid

9	0,172	0,216	Valid
10	0,274	0,216	Valid

Dari hasil yang diperoleh pada tabel di atas diperoleh bahwa nilai korelasi yang didapatkan lebih dari nilai r tabel $(0,05) = 0,216$ dengan ketentuan bahwa jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ = tidak valid, dan jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ = valid.

Tabel 4.4

Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Jumlah Item	Cronbach alfa	Batas minimal	Keterangan
Kepemimpinan	10	0,573	0,400	reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan yang terdiri dari 10 item pertanyaan dengan 83 responden didapatkan sebesar 0,573 dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika r alpha positif dan lebih besar dari batas minimal 0,400 maka reliabel
- 2) Jika r alpha negatif atau r alpha lebih kecil dari batas minimal 0,400 maka tidak reliabel. r alpha dapat dilihat pada akhir analisis yaitu bernilai 0,77.

Dari hasil diperoleh bahwa r alpha $>$ dari batas minimal 0,400 sehingga kuesioner bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarkan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi

Hasil Uji Validitas terhadap variabel motivasi yang berjumlah 5 item pertanyaan yang dilakukan terhadap 83 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 4.5

validitas variabel kompensasi

No item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Ket Validitas
1	0,327	0,216	Valid
2	0,763	0,216	Valid
3	0,758	0,216	Valid
4	0,349	0,216	Valid
5	0,424	0,216	Valid

Dari hasil yang diperoleh pada tabel di atas diperoleh bahwa nilai korelasi yang didapatkan lebih dari nilai r tabel (0,05) = 0,216 dengan ketentuan bahwa jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ = tidak valid, dan jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ = valid.

Tabel 4.6

Reliabilitas Variabel Kompensasi

Variabel	Jumlah Item	Cronbach alfa	Batas minimal	Keterangan
Kompensasi	5	0,681	0,400	reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kompensasi yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan 83 responden didapatkan sebesar 0,681 dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika r alpha positif dan lebih besar dari batas minimal 0,400 maka reliabel
- 2) Jika r alpha negatif atau r alpha lebih kecil dari batas minimal 0,400 maka tidak reliabel.
- 3) r alpha dapat dilihat pada akhir analisis yaitu bernilai 0,681.

Dari hasil diperoleh bahwa r alpha > dari batas minimal 0,600 sehingga kuesioner bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarkan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

d. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Hasil Uji Validitas terhadap variabel Iklim Organisasi yang berjumlah 5 item pertanyaan yang dilakukan terhadap 83 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Tabel 4.7

validitas variabel Iklim Organisasi

No item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Ket Validitas
1	0,556	0,216	Valid
2	0,751	0,216	Valid
3	0,808	0,216	Valid

4	0,788	0,216	Valid
5	0,856	0,216	Valid

Dari hasil yang diperoleh pada tabel di atas diperoleh bahwa nilai korelasi yang didapatkan lebih dari nilai r tabel ($0,05$) = 0,216 dengan ketentuan bahwa jika r hitung $< r$ tabel = tidak valid, dan jika r hitung $> r$ tabel = valid.

Tabel 4.8

Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Variabel	Jumlah Item	Cronbach alfa	Batas minimal	Keterangan
Iklim Organisasi	5	0,699	0,400	reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel Iklim Organisasi yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan 83 responden didapatkan sebesar 0,699 dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika r alpha positif dan lebih besar dari batas minimal 0,400 maka reliabel
- 2) Jika r alpha negatif atau r alpha lebih kecil dari batas minimal 0,400 maka tidak reliabel. r alpha dapat dilihat pada akhir analisis yaitu bernilai 0,699.

Dari hasil diperoleh bahwa r alpha $>$ dari batas minimal 0,400 sehingga kuesioner bersifat reliabel. Oleh karena kuesioner telah

dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner tersebut sudah layak disebarkan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam pengelolaan data dengan menggunakan regresi linier berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil regresi dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.9

Hasil Output SPSS : Analisis Regresi

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B		Beta		
(constant)	-13,896	12,059		-1,152	0,253
X1	0,490	0,100	0,478	4,885	0,000
X2	0,443	0,176	0,235	2,522	0,014
X3	0,608	0,281	0,200	2,160	0,034
X4	0,635	0,223	0,274	2,849	0,006

a. Dependent Variable : y

Sumber : data diolah SPSS.15.00

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = -13,896 + 0,490X_1 + 0,443X_2 + 0,608X_3 + 0,635X_4$$

(-1,152) (4,885) (2,522) (2,160) (2,849)

$$F = 11,300$$

$$R^2 = 0,370$$

Adapun dilihat dari table *Coefficients* dan persamaan dari regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai koefisien motivasi x_1 (b_1) sebesar 0,490 bertanda positif dapat diartikan bahwa motivasi x_1 mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (y) setiap ada kenaikan motivasi (x_1) 1% maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,490 atau 4,9%.
- 2) Nilai koefisien kepemimpinan x_2 (b_2) sebesar 0,443 bertanda positif dapat diartikan bahwa kepemimpinan x_1 mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (y) setiap kenaikan kepemimpinan (x_2) 1% maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,443 atau 44,3 %.
- 3) Nilai koefisien kompensasi x_3 (b_3) sebesar 0,608 bertanda positif dapat diartikan bahwa kompensasi x_3 mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (y) setiap kenaikan kompensasi (x_3) 1% maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,608 atau 60,8%.
- 4) Nilai koefisien iklim organisasi x_4 (b_4) sebesar 0,635 bertanda positif dapat diartikan bahwa iklim organisasi x_4 mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (y) setiap kenaikan iklim organisasi (x_4) 1% maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,635 atau 63,5 %.

3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang berdasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi. Dalam statistik sebuah hasil bisa dikatakan signifikan secara statistik jika kejadian tersebut hampir tidak mungkin disebabkan oleh factor yang kebetulan, sesuai dengan batas probabilitas yang sudah ditentukan. Uji hipotesis kadang disebut juga konfirmasi analisis data. Keputusan dari uji hipotesis hampir selalu dibuat berdasarkan pengujian hipotesis nol, ini adalah pengujian untuk menjawab pertanyaan yang mengasumsikan hipotesis nol adalah benar. Berikut uji statistik dengan SPSS untuk pengujian hipotesis:

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat table berikut:

Tabel 4.9

Hasil Output SPSS : Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	-13,896	12,059		-1,152	0,253
X1	0,490	0,100	0,478	4,885	0,000
X2	0,443	0,176	0,235	2,522	0,014
X3	0,608	0,281	0,200	2,160	0,034
X4	0,635	0,223	0,274	2,849	0,006

1) Dependent Variable : y

$$Y = -13,896 + 0,490X_1 + 0,443X_2 + 0,608X_3 + 0,635X_4$$

(-1,152) (4,885) (2,522) (2,160) (2,849)

Dasar dari pengambilan keputusan untuk Uji t (Parsial) dalam analisis regresi berganda adalah jika t hitung > t table maka variable bebas berpengaruh terhadap variable terikat, jika nilai t hitung < t table maka variable bebas tidak berpengaruh terhadap variable terikat.

Berdasarkan nilai signifikansi hasil output SPSS jika nilai Sig < 0,05 maka variable bebas berpengaruh signifikan terhadap variable terikat, jika nilai Sig > 0,05 maka variable bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variable terikat. Dengan df = n - k (df = 83 - 4), nilai t table menunjukkan 1,991 maka hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Hasil uji t untuk H1 diperoleh hasil t hitung sebesar 4,885 dengan signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan untuk variable motivasi menunjukkan nilai dibawah tingkat sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai t hitung $4,885 > t \text{ table } 1,991$ artinya bahwa H1 diterima sehingga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil uji t untuk H2 diperoleh hasil t hitung sebesar 2,522 dengan signifikan sebesar 0,014. Nilai signifikan untuk variable kepemimpinan menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikasi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai t hitung $2,522 > t \text{ table } 1,991$ artinya bahwa H2 diterima sehingga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Hasil uji t untuk H3 diperoleh hasil t hitung sebesar 2,160 dengan signifikan sebesar 0,034. Nilai signifikan untuk variable kompensasi menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikasi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai t hitung $2,160 > t \text{ table } 1,991$ artinya bahwa H3 diterima sehingga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Hasil uji t untuk H4 diperoleh hasil t hitung sebesar 2,849 dengan signifikan sebesar 0.006. Nilai signifikan untuk variable iklim organisasi menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikasi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai t hitung $2,849 > t \text{ table } 1,991$ artinya bahwa H4 diterima sehingga iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variable-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variable dependen. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10

Hasil Output SPSS : Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	767.793	4	191.948	11,300	.000(a)
Residual	1307.927	77	16.986		
Total	2075.720	81			

a Predictors: (Constant), x4, x2, x3, x1

b Dependent Variable: y

Hasil Uji F pada tabel di atas untuk menunjukkan motivasi, kompensasi, kepemimpinan, dan iklim organisasi mempunyai F-hitung sebesar 11,300 dengan nilai signifikansi 0,000 hal ini berarti tingkat signifikansi $< 5\%$ ($\alpha=0,05$) dan F hitung sebesar $11,300 > F$ tabel 2,49 yang artinya H5 diterima maka dapat disimpulkan bahwa motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan hubungan keeratan variable independen terhadap variable dependen, nilai (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi variable independen terhadap variable dependen. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11

Hasil Output SPSS : Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	,608 ^a	,370	,337	4.121

Sumber : data diolah SPSS.15

Berdasarkan model Summary di atas nilai R adalah 0,608 menunjukkan bahwa korelasi atau kekuatan atau keeratan hubungan linier antar variable merupakan korelasi yang kuat antara motivasi, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dan terlihat koefisien determinasinya (*R Square*) sebesar 0,370. Hal ini berarti 37% variable kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variable dependen yaitu motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi sedangkan sisanya ($100-37\% = 63\%$) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diketahui.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dilihat dari uji t pada tabel 4.9, signifikan sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif yaitu 0,490 sehingga hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diterima, ini berarti jika motivasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dijelaskan dalam Ermaya (2006) motivasi merupakan dorongan yang ditimbulkan dalam diri seseorang melalui proses pengendalian untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumartini (2004) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variable kepemimpinan dan motivasi, dengan kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryanto (2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama) antara dua variable bebas dengan variable terikat yaitu kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dilihat dari tabel uji t pada tabel 4.9, signifikan sebesar 0,014 dimana lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif 0,443 sehingga hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterima, ini berarti jika kepemimpinan meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dijelaskan dalam Ermaya (2006) motivasi merupakan dorongan yang ditimbulkan dalam diri seseorang melalui proses pengendalian untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumartini (2004) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan

antara variable kepemimpinan dan motivasi, dengan kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryanto (2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama) antara dua variable bebas dengan variable terikat yaitu kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dilihat uji t pada tabel 4.9 signifikan sebesar 0,034 dimana lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,608 sehingga hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai diterima ini berarti jika kompensasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Nugroho (2006) judul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan studi empiris pada PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Bandung penerbit: Universitas Diponegoro temuan: hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, organisasi, kepemimpinan kinerja karyawan.

4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh Iklim Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dilihat uji t

pada tabel 4.9 signifikan sebesar 0,06 dimana lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif 0,635 sehingga hipotesis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai diterima, ini berarti jika iklim organisasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryaningsih (2011) judul kinerja karyawan ditinjau dari motivasi berprestasi dan iklim organisasi. Penerbit: Universitas Gadjah Mada, temuan: Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berprestasi dan iklim organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja (nilai F sebesar 9,071 dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,001, $p < 0,01$. Variabel temuan: Motivasi, Iklim Organisasi, kinerja.

5. Pengaruh secara simultan motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengujian simultan atau uji F, variabel motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dilihat dari uji F pada tabel 4.10 signifikan sebesar 0,000 hal ini berarti tingkat signifikan $< 5\%$ ($\alpha=0,05$) dan dilihat dari pengujian koefisien determinasi (*R Square*) pada tabel 4.11 sebesar 0,370, Hal ini berarti 37% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel dependen yaitu, motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi sedangkan

sisanya ($100-37\% = 63\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi semuanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian Ermaya (2006) motivasi merupakan dorongan yang ditimbulkan dalam diri seseorang melalui proses pengendalian untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumartini (2004) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variable kepemimpinan dan motivasi, dengan kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryanto (2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama) antara dua variable bebas dengan variable terikat yaitu kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan atau simultan variabel motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F_{hitung} sebesar 11,300 lebih besar dari nilai F_{tabel} yaitu sebesar 2,49 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Selanjutnya hasil koefisien korelasi (R) yang diperoleh adalah 0,608 yang berarti keeratan pengaruh antara kinerja pegawai STTKD Yogyakarta dengan variabel motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi sebesar 60,8%. Sedangkan nilai R^2 sebesar 0,370 yang berarti kinerja pegawai STTKD Yogyakarta ditentukan oleh variabel motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi sebesar 37% dan selebihnya 63% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui.
2. Secara parsial dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel bebas dan variabel terikat. Setelah dilakukan uji analisis secara parsial (uji t) terlihat bahwa :

- a. Motivasi (X1) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{table} ($4,885 > 1,991$). Hal ini menunjukkan ada pengaruh signifikan, artinya ada pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan motivasi pegawai dalam bekerja, akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
- b. Kepemimpinan (X2) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{table} ($2,522 > 1,991$). Hal ini menunjukkan ada pengaruh signifikan, artinya ada pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan kepemimpinan yang dilakukan dengan baik oleh pimpinan dapat membuat pegawai melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, hal ini akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
- c. Kompensasi (X3) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{table} ($2,160 > 1,991$). Hal ini menunjukkan ada pengaruh signifikan, artinya ada pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan adanya kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai STTKD Yogyakarta.
- d. Iklim Organisasi (X4) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{table} ($2,849 > 1,991$). Hal ini menunjukkan ada pengaruh signifikan, artinya ada pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada lingkungan STTKD Yogyakarta, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk Perguruan Tinggi Swasta lainnya.
2. Data penelitian ini dihasilkan dari instrument berdasarkan presepsi jawaban responden.

C. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas maka dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melihat pada motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebaiknya pihak STTKD terus memberikan perhatian dalam hal kecil seperti pujian atas pekerjaan yang dilakukan agar pegawai tersebut termotivasi dalam bekerja, pegawai akan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga timbul kesadaran serta motivasi dari dalam diri pegawai untuk memberikan yang terbaik demi kemajuan STTKD.
2. Melihat pada Kepemimpinan dan kompensasi yang memiliki tingkat signifikan terhadap kinerja pegawai, maka yang perlu dilakukan oleh STTKD adalah mempertahankan kondisi yang ada sekarang dan meningkatkan kondisi ini kearah yang lebih baik lagi dan pemimpin harus lebih memperhatikan kebijakan yang sesuai dengan prosedur, meningkatkan control kearah yang lebih baik terhadap pegawai.

3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STTKD Yogyakarta maka hendaknya mempertahankan atau meningkatkan pemberian kompensasi kepada pegawai sehingga akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.
4. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai oleh sebab itu, disarankan pimpinan STTKD, hendaknya terus meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan iklim organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.(2005). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Biatna Dulbert Tampubolon.(2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standarisasi* Vol.9 No.3.h. 106-115.
- Dessler, Gary. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Jakarta, Indeks.
- Davis, Keith&Newstorm W John. (2005). *Human Behavior at Work : Organization Behavior (Perilaku dalam Organisasi)* alih bahasa Agus Dharma. Erlangga : Jakarta.
- Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sinergi:Kajian Bisnis dan Manajemen*, Edisi Khusus On Human Resources.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich, dan James H. Donelly, Jr.,(2003). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* terjemahan Djoerban Wahid. Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadari Nawawi dan M. Martani Hadari. (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*, edisi cetakan kelima. Gadjah Mada University Press:Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.

- Indrawijaya. (2002). *Konsep dan Implikasi Manajerial dalam memotivasi Karyawan*. Santusta: Yogyakarta.
- Mangkunegara.AP.(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosda Karya : Bandung.
- Martoyo, Susilo.(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE.
- Maslow, Abraham H. (2003). *Motivasi dan Kepribadian*. PT Pustaka Binaman Pressindo : Jakarta.
- Mathis, R.L dan Jackson.(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Salemba Empat: Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P.(2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sembilan, Jilid 2, PT Intel Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN : Yogyakarta.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*.Bandung:Alfabeta.
- Wirawan. (2009). *Kapita Selekt Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press: Jakarta.
- _____, (2007). *Budaya dan Iklim OrganisasiTeori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat: Jakarta.