

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT ASURANSI PAROLAMAS  
CABANG PEKANBARU**

**Nizamil Fadly**

Dosen STIE Dharma Putra Pekanbaru

**Abstract**

*This study aims to determine and analyze the influence of Leadership and compensation on work motivation and its implications on the employees performance of PT Asuransi Parolamas Pekanbaru Branch. Population and sample of this research are all employees of PT Asuransi Parolamas Pekanbaru branch, amounting to 101 employees. The type of data using primary data, method of data collection using questionnaires and interviews. Analysis of the data based on the description of a variable that contains a statement in the form of a questionnaire given to employees of PT Asuransi Parolamas Pekanbaru result that the Leadership, Compensation and motivation affects employee performance in PT Asuransi Parolamas Pekanbaru, validity and reliability showed that the variables Leadership, Compensation, Motivation and Performance valid and reliable for subsequent analysis. Path analysis for linear regression analysis on the first level where all variables are positive effect obtained linear regression first level as follows:  $Y_1 = 0.315X_1 + 0.584X_2 + 0.227e$  and the ability of leadership and compensation variables in explaining the variations that occur in the variable involvement at 77.3% , multiple linear regression second level,  $Y_2 = 0,092X_1 + 0.041X_2 + 0.375 Y_1 + 0.021e$  and the ability variables leadership, compensation and motivation in explaining the variations that occur in the variable engagement by 97.9%. Partial test (t test) where variable signifikan Leadership and Compensation influential on motivation and leadership and motivation Job significant effect on the performance of employees of PT Asuransi Parolamas because the level of sign less than 0.05. whereas compensation does not affect the performance of employees of PT Asuransi Parolamas Pekanbaru Branch for sign > 0.05.*

*Keywords: Leadership, Compensation, Employee Motivation and Work Performance*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting. Suatu tujuan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik atau tidak, tergantung dari faktor manusia yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, karyawan merupakan asset terpenting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dimana karyawan mampu

menghasilkan kinerja yang baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Rencana yang sudah dicanangkan suatu organisasi akan berjalan lancar jika setiap anggota organisasi didalamnya memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik maupun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam meningkatkan

kinerja karyawan, suatu organisasi perlu merencanakan suatu strategi dan menciptakan pengelolaan yang baik dan profesional. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya.

Salah satu unsur yang terdapat dalam sumber daya manusia adalah kinerja. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dicapai oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari aspek kuantitas kerja meliputi ketepatan kerja dan kualitas kerja, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data, dan kemampuan mengevaluasi.

Asuransi merupakan sarana finansial dalam tata kehidupan rumah tangga, baik dalam menghadapi resiko yang mendasar seperti resiko kematian, atau dalam menghadapi resiko atas harta benda yang dimiliki. Saat ini industri asuransi di Indonesia senantiasa mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Industri asuransi di Indonesia muncul karena sektor ekonomi berkembang pesat seiring dengan munculnya beragam bidang usaha

Keberhasilan suatu perusahaan asuransi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan tersebut dapat memuaskan nasabahnya dengan

melakukan penanganan keluhan dari nasabah, sehingga pada akhirnya dapat tercipta kepercayaan dan komitmen nasabah untuk terus menggunakan asuransi, sehingga pada akhirnya dapat tercipta kepercayaan dan komitmen nasabah untuk terus menggunakan produk asuransi dari perusahaan tersebut.

Perusahaan asuransi kerugian mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda dengan jenis usaha di bidang jasa pada umumnya. Karena usaha asuransi mengambil alih berbagai resiko dari pihak lain sehingga perusahaan asuransi menjadi padat resiko apabila tidak dikelola dengan baik. Disamping itu perusahaan asuransi juga padat informasi dengan berbagai informasi yang harus diolah untuk pengambilan keputusan *underwriting*, keuangan dan lain-lain. Dasar usaha asuransi adalah kepercayaan masyarakat, terutama dalam hal kemampuan keuangan (*bonafiditas*) perusahaan untuk memenuhi kewajiban klaim dari asuransi tersebut

PT. Asuransi Parolamas adalah asuransi umum (kerugian), dan merupakan asuransi terkemuka di kota Pekanbaru cukup memiliki andil dalam pembangunan ekonomi terutama dalam memberikan perlindungan kepada pelanggan terhadap risiko yang dihadapi baik perorangan maupun risiko yang dihadapi perusahaan (Korporasi).

Manajemen sumber daya memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja karyawan suatu perusahaan asuransi, dalam penelitian ini kami memfokus penelitian terkait pada kondisi SDM di PT Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru

Dari observasi langsung dilapangan penulis menemukan fakta bahwa banyak karyawan merasa tidak nyaman dengan kepemimpinan di PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru dari interview dan wawancara langsung banyak karyawan merasa tidak diperhatikan atau tidak dihargai dan kurang didukung bila ada kesulitan atau masalah yang dihadapi dalam pekerjaan maupun bila target tidak tercapai serta bila audit baik internal maupun eksternal datang memeriksa

Terdapat juga fakta bahwa banyak karyawan merasa kurangnya motivasi baik secara financial misalnya janji bonus akhir tahun yang dijanjikan maupun persentase kenaikan gaji tidak sesuai dengan kesepakatan meskipun secara umum target perusahaan dalam memperoleh laba dan keuntungan telah tercapai, serta laporan kinerja tahunan karyawan memperoleh hasil yang baik, begitu pula dengan motivasi dari sisi non finansial misalnya kurang perhatian perusahaan maupun manajemen dalam memberikan arahan dan penyemangat kerja disaat kinerja karyawan mulai menurun

Fenomena lainnya adalah banyaknya rekrutmen karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta kurangnya arahan dan pengenalan prosedur kerja awal dari setiap karyawan baru sebelum memulai pekerjaannya, sebahagian besar karyawan baru dibawah satu tahun kerja yang kami wawancara mengaku begitu bekerja langsung *On The Job* atau langsung terjun ke inti perkerjaannya tanpa *coaching* atau pengarahan detail dan *step by step* sistematis dari pekerjaan yang ada misalnya bahagian Under writing

banyak yang langsung diberikan *user officer* guna dapat langsung bekerja, padahal belum saat nya diberikan

Motivasi juga merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena jika ditinjau lebih lanjut, terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi tinggi mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai motivasi rendah kurang mampu dalam memenuhi target yang diterapkan perusahaan. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila kebutuhannya untuk berprestasi (*achievement*), untuk mendapatkan kekuasaan (*power*) dan untuk afiliasi (*affiliation*) terpenuhi. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi dalam diri seorang karyawan, maka karyawan akan menjadi termotivasi bekerja dan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya optimal untuk mencapai kinerjanya. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula (Robbins, 2006:117).

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan

kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Menurut Siagian (2006:79), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi

Adapun untuk kinerja PT Asuransi Parolamas secara Nasional dapat dilihat dari tabel laporan Laba rugi dari tahun 2011 sd 2015 yang dirilis PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru berikut :

**Tabel 1. Rekapitulasi Pendapatan Premi PT Asuransi Parolamas 2011-2015 (dalam Rp. 000)**

Tahun	Pendapatan Premi
2011	116.587.345
2012	125.396.008
2013	127.056.875
2014	172.714.752
2015	160.733.986

Sumber : PT Asuransi Parolamas, 2016

Dari tabel 1 terlihat dari tahun ketahun kinerja PT Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru terus meningkat kecuali tahun 2015 yang mengalami Penurunan, dari informasi yang diperoleh dari internal PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru, penurunan tersebut adalah akibat perubahan manajemen akibat diakuisisinya 80% kepemilikan saham

PT. Asuransi Parolamas oleh IAG (Insurance Australia Group) dan banyak karyawan yang mengundurkan diri akibat peralihan manajemen.

Sedangkan data PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru terkait pencapaian target 5 tahun terakhir adalah sbb:

**Tabel 2. Data Kinerja PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru Tahun 2011-2015**

Tahun	Jumlah Karyawan	Target Rp	Realisasi Rp	Pencapaian (%)
2011	80	15.500.000.000	15.567.345.000	100,43%
2012	82	18.000.000.000	17.897.078.000	99,43%
2013	90	20.000.000.000	18.056.475.000	90,28%
2014	112	22.500.000.000	21.987.752.000	97,72%
2015	101	30.000.000.000	29.179.350.000	97,26%

Sumber : PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru, 2016

Dari Tabel 2 terlihat bahwa target dan pencapaian kinerja PT Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru lima tahun terakhir berfluktuatif dimana pada tahun 2015 terjadi penurunan kinerja dimana pencapaian hanya 97,26%.

Hal ini menggambarkan kinerja kurang baik, karena 10 orang karyawan yang berhenti dan perekrutan karyawan baru dimana kurangnya arahan awal dari setiap karyawan baru sebelum memulai pekerjaannya, sebahagian besar karyawan baru dibawah satu tahun kerja yang kami wawancara mengaku begitu bekerja langsung ditempatkan atau langsung terjun ke inti perkerjaannya tanpa arahan dan petunjuk detail serta sistematis dari pekerjaan yang ada misalnya bahagian pelayanan nasabah banyak yang langsung diberikan password penggunaan sistem guna dapat langsung bekerja, padahal belum saat nya diberikan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Amstrong & Baron (dalam Wibowo, 2011:7) mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Donelly, Gibson dan Ivancevich (dalam Mangkuprawira, 2009:219) menyatakan kinerja merujuk kepada 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. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio dalam Mangkuprawira, 2009:219).

Dalam kondisi pembangunan yang kompetitif dan mengglobal sekarang ini perusahaan memerlukan pegawai yang dapat menunjukkan kinerja (*Job Performance*) yang tinggi. Mathis-Jackson (2006:378) mengartikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan tersebut pada umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: a. Kuantitas dari hasil, b. Kualitas dari hasil, c. Ketetapan waktu dari hasil, d. Kehadiran, e. Kemampuan bekerja sama.

### **Motivasi**

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Langkah permulaan dalam mengembangkan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel- variabel ini dalam suatu urutan. Seperti dilukiskan oleh Gibson (2008:88-89), orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dipenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal Direction behavior*). Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut. Evaluasi penempatan

menelurkan beberapa jenis ganjaran atau hukuman. Hasil ini dipertimbangkan oleh orang itu, dan kebutuhan yang tidak dipenuhi, dinilai kembali. Selanjutnya ini menggerakkan proses dan pola lingkaran dimulai kembali.

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu, 2006:219).

Menurut Siagian (2007:138) yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R.Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2008:259).

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, 2008:57).

### **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2006:135) Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya. Menurut Rivai (2006:357), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka dalam Handoko (2006:156). Menurut Gomez-Mejia dalam Ninuk (2006: 109); Schuler dan Jackson serta Luthans dalam Ninuk (2006: 109), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit*

*sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah benefit atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

**METODE PENELITIAN**

**Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

**Analisis Jalur**

**Analisis Jalur Sub Struktur Pertama**

Data hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS, untuk mengetahui

bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis jalur sub struktur pertama yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini :

$$Y_1 = \rho_{x_1y_1} X_1 + \rho_{x_2y_1} X_2 + \rho_{y_1} \epsilon$$

$Y_1$  adalah nilai  $Y$  yang diprediksikan,  $\rho_{x_1y_1}$  dan  $\rho_{x_2y_1}$  adalah koefisien jalur variabel  $X_1$  dan  $X_2$ . dari hasil perhitungan dengan program SPSS 16.00 diperoleh nilai 1 dan koefisien jalur untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut: Untuk mengetahui bagaimana hubungan kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi karyawan dapat dilihat pada uraian berikut ini :

Berdasarkan hasil perhitungan untuk analisis jalur dengan menggunakan bantuan SPSS, diperoleh data-data sebagai berikut:

**Tabel 3. Analisis Jalur Substruktur Pertama**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	1.082	1.346	
X1	.352	.126	.315
X2	.613	.118	.584
$r_{12} = 0.904$ $R \text{ Square} = 0.773$ $F = 166.8 \text{ Sign} = 0.000$			

Sumber : Data Olahan, Hasil Output SPSS

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur kedua yang diperoleh dari *standardized Coefficient* B, Maka dapat diperoleh :  $Y = 0,092X_1 + 0,041X_2 + 0,375 Y_1 + 0,021\epsilon$   
 Keterangan hasil persamaan Analisis jalur sub struktur kedua :

1. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai arah positif terhadap Kinerja Karyawan, nilai koefisien jalur menunjukkan sebesar 0.092 berarti apabila variabel Kepemimpinan meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja karyawan PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru sebesar 0.092.
2. Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) mempunyai arah positif terhadap Kinerja Karyawan, nilai koefisien jalur menunjukkan sebesar 0.041 berarti apabila variabel Kompensasi meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru sebesar 0.041.
3. Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) mempunyai arah positif terhadap Kinerja Karyawan, nilai koefisien menunjukkan sebesar 0.375 berarti apabila variabel Motivasi Kerja meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.375.
4. Nilai  $e_1 = (1 - R^2) \rightarrow (1 - 0.979) = 0.021 \times 100\% = 2.1\%$  yang berarti bahwa kemampuan variabel kepemimpinan, kompensasi dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keterlibatan sebesar 97.9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang dalam penelitian ini.
5. Pada pengujian Simultan dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0.05$ , maka berdasarkan hasil SPSS pada table 4.15 didapat hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $Sign < 0.05$  ( $198.51 > 3.090$  dan  $0,000 < 0.05$ ) berarti semua variabel independen (Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja) dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan)

#### **Analisis Jalur Sub struktur Kedua**

Data hasil Tanggapan Responden Kemudian Didistribusikan Ke Dalam Program SPSS, Untuk Mengetahui Bagaimana Pengaruh Faktor-Faktor tersebut Dapat Dilihat Dengan Menggunakan Analisis Jalur Yang Diperoleh Dengan Menggunakan Program SPSS Sehingga Diperoleh Persamaan Seperti Berikut Ini :

$Y_2 = P_{x_1y_2} X_1 + P_{x_2y_2} X_2 + P_{y_1y_2} Y_1 + P_{y_2} \epsilon$   
Y Adalah Nilai Y Yang Diprediksikan,  $P_{x_1y_2}$  Dan  $P_{x_2y_2}$  Adalah Nilai Koefisien Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  Dan  $Y_1$  Dari Hasil Perhitungan Dengan Program SPSS 16.00 Diperoleh Nilai 1 Dan Koefisien Untuk Masing-Masing Variabel Bebas Sebagai Berikut :

Untuk Mengetahui Bagaimana Hubungan Kepemimpinan Dan Kompensasi Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru dapat dilihat pada uraian berikut ini :

**Tabel 4. Analisis Jalur Sub Struktur Kedua**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	.144	.405	
X <sub>1</sub>	.100	.039	.092
X <sub>2</sub>	.042	.040	.041
Y <sub>1</sub>	.356	.030	.375
R Square = 0.979			
F = 198.51 Sign = 0.000			

Sumber : Data Olahan, Hasil Output SPSS

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur kedua yang diperoleh dari *standardized Coefficient B*, Maka dapat diperoleh :

$$Y = 0,092X_1 + 0,041X_2 + 0,375 Y_1 + 0,021e$$

Keterangan hasil persamaan Analisis jalur sub struktur kedua :

1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) mempunyai arah positif terhadap Kinerja Karyawan, nilai koefisien jalur menunjukkan sebesar 0.092 berarti apabila variabel Kepemimpinan meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja karyawan PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru sebesar 0.092.
2. Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>) mempunyai arah positif terhadap Kinerja Karyawan, nilai koefisien jalur menunjukkan sebesar 0.041 berarti apabila variabel Kompensasi meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru sebesar 0.041.
3. Variabel Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) mempunyai arah positif terhadap

Kinerja Karyawan, nilai koefisien menunjukkan sebesar 0.375 berarti apabila variabel Motivasi Kerja meningkat 1 satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.375.

4. Nilai  $e_1 = (1 - R^2) \rightarrow (1 - 0.979) = 0.021 \times 100\% = 2.1\%$  yang berarti bahwa kemampuan variabel kepemimpinan, kompensasi dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keterlibatan sebesar 97.9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang dalam penelitian ini.
5. Pada pengujian Simultan dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0.05$ , maka berdasarkan hasil SPSS pada table 4.15 didapat hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $Sign < 0.05$  ( $198.51 > 3.090$  dan  $0,000 < 0.05$ ) berarti semua variabel independen (Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja) dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan)

#### Model Akhir Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan untuk menentukan besar kontribusi langsung dan tidak langsung dari variabel kepemimpinan, kompensasi, terhadap kinerja melalui motivasi. Model analisis jalur akhir yang didapatkan melalui perhitungan analisis jalur, setelah diseleksi jalur

positif dan signifikan yang disesuaikan dengan hipotesis yang peneliti ajukan dan dengan mengkombinasikan hasil pengujian analisis jalur sub struktur pertama dan kedua, penjelasan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel Kepemimpinan terhadap kinerja
  - a. Besar kontribusi langsung variabel kepemimpinan terhadap motivasi adalah  $0.351^2 \times 100\% = 12.32\%$
  - b. Besar kontribusi langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja adalah  $0.092^2 \times 100\% = 0,85\%$
  - c. Besar kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi adalah  $0.351 \times 0.375 = 0.136$ . Sehingga kontribusi total variabel motivasi terhadap variabel kinerja adalah  $0.351 + 0.136 = 0.487$ .
2. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel kompensasi terhadap kinerja
  - a. Besar kontribusi langsung variabel kompensasi terhadap motivasi adalah  $0.584^2 \times 100\% = 34.11\%$
  - b. Besar kontribusi langsung variabel kompensasi terhadap kinerja adalah  $0.041^2 \times 100\% = 0.168\%$
  - c. Besar kontribusi tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja adalah  $0.584 \times 0.375 = 0.219$ . Sehingga kontribusi total variabel kompensasi terhadap

variabel kinerja adalah  $0.584 + 0.219 = 0.803$

3. Kontribusi langsung variabel motivasi terhadap variabel kinerja adalah sebesar  $0,375^2 \times 100\% = 14.06\%$ . Hasil ini mencerminkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini sekaligus menguatkan argumentasi mengapa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis benar secara parsial digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien Jalur secara parsial dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada tingkat Sign = 0.05, apabila hasil perhitungannya menunjukkan :

- a.  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima  
Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh di antara kedua variabel yang diuji
- b.  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak  
Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji

### Pembahasan Hasil Penelitian

**H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.**

Uji secara parsial ditunjukkan pada hasil Uji t Sub Struktur Pertama, dimana hipotesis penelitian

dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_1 : \rho_{x_1 y_1} \geq 0$$

$$H_0 : \rho_{x_1 y_1} = 0$$

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan adalah Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) karena  $t_{hitung} = 2.978 > t_{tabel} 1.983$  dengan probabilitas (sign)  $0.006 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Faktor Kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Hal ini berarti faktor-faktor Kepemimpinan yaitu : Pemimpin memberikan perintah yang jelas kepada bawahan, Pemimpin menerangkan kepada bawahan mengenai perubahan – perubahan kebijaksanaan perusahaan, Pemimpin mau menerima pandangan dan masukan dari bawahan, Pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan pada saat yang tepat, Pemimpin memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi dan memberikan pujian terhadap keberhasilan dan kesuksesan, Pemimpin memberikan sanksi terhadap pelanggaran sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dengan demikian perlu ditingkatkan melalui peningkatan tanggung jawab,

ketepatan waktu, kesadaran dan ketaatan/kepatuhan sehingga kepemimpinan menjadi lebih baik pada karyawan PT.Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru.

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kepemimpinan terhadap kinerja yang mencapai 35.1%. Hubungan dan pengaruh yang signifikan ini memberi arti bahwa tingkat Kepemimpinan meningkat maka kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila Kepemimpinan menurun maka terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas Pekanbaru cenderung menurun.

**H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.**

Uji secara parsial ditunjukkan pada hasil Uji t Sub Struktur Pertama, dimana hipotesis penelitian dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_2 : \rho_{x_2 y_1} \geq 0$$

$$H_0 : \rho_{x_2 y_1} = 0$$

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) karena  $t_{hitung} = 5.190 > t_{tabel} = 1.983$  dengan probabilitas (sig  $\rho$ )  $0.000 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi Pada PT. Asuransi Parolamas

Cabang Pekanbaru. Faktor Kompensasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi karyawan.

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kompensasi terhadap kinerja yang mencapai 58,4%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari kompensasi ini yaitu gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup, fasilitas yang diterima sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab, tunjangan-tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan tanggung jawab, kehadiran mempengaruhi tunjangan yang diberikan, tunjangan kesehatan sesuai dengan kebutuhan dan perhitungan jam dan upah lembur sesuai dengan peraturan Depnaker. Namun demikian bentuk-bentuk Kompensasi ini tentunya sangat tergantung dari pada Prestasi Kerja dan produktifitas kerja yang diberikan kepada Perusahaan pada PT. Asuransi Parolamas cabang Pekanbaru.

**H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.**

Uji secara parsial ditunjukan pada hasil Uji t Sub Struktur Kedua, dimana hipotesis penelitian dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H3 : \rho_{x_1 y_2} \geq 0$$

$$H0 : \rho_{x_1 y_2} = 0$$

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) karena  $t_{hitung} = 2,556 > t_{tabel} = 1,983$  dengan probabilitas ( $\text{sig } \rho$ )  $0.012 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Faktor Kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi Kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Artinya, seseorang yang mempunyai kepemimpinan tinggi dalam bekerja maka dapat dilihat dari tanggung jawab, ketepatan waktu, dan ketaatan/kepatuhannya dalam bekerja. Dengan demikian kontribusi dari variabel Kepemimpinan terhadap kinerja yang mencapai 9.2%.

Hubungan dan pengaruh yang signifikan ini memberi arti bahwa tingkat Kepemimpinan meningkat maka kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila Kepemimpinan menurun maka terhadap kinerja Karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru cenderung menurun.

**H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi terhadap**

**Kinerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.**

Uji secara parsial ditunjukkan pada hasil Uji t Sub Struktur Kedua, dimana hipotesis penelitian dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_4 : \rho_{x_2 y_2} \geq 0$$

$$H_0 : \rho_{x_2 y_2} = 0$$

Berdasarkan hasil uji t dengan menggunakan metode SPSS, maka dapat disimpulkan Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) karena  $t_{hitung} = 1.040 < t_{tabel} 1.983$  dengan probabilitas (sig  $\rho$ )  $0.301 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Ini berarti penelitian ini tidak menerima hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Faktor Kompensasi dalam penelitian ini terbukti tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi Kinerja karyawan.

**H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru.**

Uji secara parsial ditunjukkan pada hasil Uji t Sub Struktur Kedua, dimana hipotesis penelitian dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_5 : \rho_{y_1 y_2} \geq 0$$

$$H_0 : \rho_{y_1 y_2} = 0$$

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan Variabel Motivasi ( $Y_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) karena  $t_{hitung} = 8.51 > t_{tabel} = 1.983$  dengan probabilitas (sig  $\rho$ )  $0.000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Faktor motivasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi Kinerja karyawan. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dengan demikian kontribusi dari variabel Motivasi terhadap kinerja yang mencapai 37.5%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari motivasi ini yaitu Penilaian Kinerja di kantor tidak transparan, sehingga saya jadi malas untuk giat bekerja, Dalam bekerja diberikan kesempatan Untuk Kemajuan dan Peningkatan Karir, Apabila ada kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti pelatihan, akan saya manfaatkan sebaik-baiknya, Dalam pembagian Kerja sesuai bakat dan minat saya, Terciptanya kondisi kerja yang kondusif dalam bekerja, Dalam Bekerja saya selalu ingin memberikan prestasi yang terbaik. Namun demikian bentuk-bentuk Motivasi ini tentunya sangat tergantung dari pada pemberian insentif dan *reward* yang diberikan kepada karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru dalam meningkatkan kemampuannya lagi.

## **PENUTUP**

Berdasarkan pada tujuan penelitian, hipotesis dan analisis hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dari hasil pengolahan data diketahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.315
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dari hasil pengolahan data diketahui pengaruh Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.584.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dari hasil pengolahan data diketahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) yang secara langsung terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0.092
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dari hasil pengolahan data diketahui pengaruh Kompensasi ( $X_2$ ) yang secara langsung terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ) sebesar 0.041.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. Dari hasil pengolahan data diketahui pengaruh Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) yang secara langsung

terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0.375.

6. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar  $\rho_{X_1Y_1}$ .  
 $P_{X_1Y_2} = 0.351 \times 0.375 = 0.136$   
dan Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) PT Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar  $\rho_{X_2Y_1}$ .  
 $P_{X_2Y_2} = 0.584 \times 0.375 = 0.219$

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suhaimi, 2006., *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Astril, 2006, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Program Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kimpraswil Kabupaten Pelalawan*, Jurnal Tepak Manajerial Magister Manajemen UNRI Vol 4 (p 19- 39).
- Azman, 2007, *Analisis Faktor Kemampuan, Wewenang, dan Tanggungjawab, serta kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah Kabupaten Pelalawan*, Jurnal Tepak Manajerial Magister Manajemen UNRI, Vol 7 (p.62-80).
- Dewi, Puspa, 2006, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Unit Cabang Rengat*, Jurnal

- Tepak Manajerial Magister Manajemen UNRI, Vol 6 (p. 22-37).
- Dwiyanto, Agus, 2006, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Fisipol UGM,
- Flippo, Edwin B, 1994, *Organisasi Manajemen*, Tokyo : Graw Hill Book Company.
- Gaspersz, Vince 2006., *Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ghazali, Imam., 2008, *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, 2006., *Organisasi, Perilaku Struktur dan Proses (Terjemahan)*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P,2008., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Handoko, T. Hani, 2006, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFU-UGM.
- Haryono, Suparmoko, dan Titi Nurfitri, 2004, *Pengaruh Pengawasan, Koordinasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Dan Investasi Daerah Kabupaten Purbalingga SMART : Vol. 1 No. 2 Mei 2004 : (p.89-104)*
- Umar, Husein 2008, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis.*,Raja Grafindo Jakarta.
- Isyandi B, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*, Pekanbaru.
- Kreitner dan Kinicki. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta.Salemba empat
- Listianto, dan Bambang Setiaji, 2002, *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Lingkungan Pegawai Kantor Pdam Kota Surakarta)*, Penelitian Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Martoyo, Susilo 2006., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Edisi 4, BPFU.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Refika Aditama.
- Miner, J.B. and Brewer, J.F. (1976) The management of ineffective performance. In M.D. Dunnette (Ed.), *The handbook of industrial/organizational psychology* (pp. 995-1029) Chicago: Rand McNally.
- Mondy, Wayne R and Noe III, Robert M, 1996, *Human Resource Management*, 5 th Edition, Needham Heights, Massachussettes, Allyn an Bacon
- Muhaimin (2004), *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung* Jurnal PSYCHE, Vol. 1 No. 1, Desember 2004

- Machasin & Andreas. 2006. *Reformasi Kepemimpinan Birokrasi Pemerintah; Antara Idealisme dan Realitas*. Yogyakarta : Lingkaran.
- Munandar, A.S. 2006., *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional*, Jakarta : LPPM.
- Nitisemito, Alex S.,2006., *Manajemen Personalia*, Indonesia : Cetakan III, Ghalia.
- Riva'i, Veithzal. 2006., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Teori dan Praktik*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P, (2006), *Prilaku Organisasi, Management*, Penerbit Prentice Hall Inc, New Jersey
- Sedarmayanti. 2006., *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung
- Siagian, Sondang P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2006., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE – YKPN, Yogyakarta
- Stoner, J.A.F, and Freeman, R.E, 2006, *Manajemen*, PT. Indeks Gramedia Group, Jakarta
- Sugiyono, 2007, *Metodologi Penelitian Ilmiah*, Erlangga, Jakarta
- Thoha Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. : Raja Grafindo Persada, Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sanusi, Anwar, 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta
- Subana, M. dan Sudrajat. 2006. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. CV Pustaka Pelajar, Bandung
- Winardi, 2006, *Persoalan Disiplin*, Sinar Baru, Bandung
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta
- Yono., Srie, Teguh Djiwanto, dan Manogar Hasibuan, 2004, *Analisis pengaruh insentif, motivasi, disiplin kerja Dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan pengelolaan keuangan daerah Kab. Banyumas*, Vol. 1 No. 2 (p.89-104)