

**PENGARUH KOMPENSASI *FINANCIAL*, KOMPENSASI *NON
FINANCIAL*, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Penelitian Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang)**

SKRIPSI



Disusun Oleh:
Lutfi Wibowo
18.0101.0076

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2022**

BAB I PENDAHULUAN

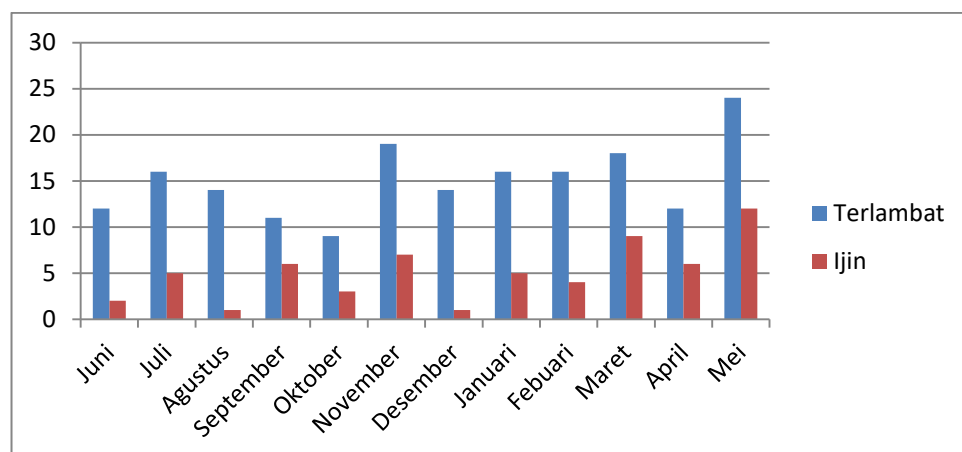
A. Latar Belakang Masalah

Motivasi kerja bersumber dari dalam diri seorang karyawan berupa tingkat kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya (*intrinsic motivation*) dan bersumber dari luar diri seorang karyawan berupa suatu kondisi yang mengharuskan untuk melakukan suatu pekerjaan yang maksimal (*extrinsic motivation*) (Bangun, 2012:313). Motivasi diperlukan karena seorang karyawan membutuhkan suatu dorongan untuk mencapai kinerja yang baik. Tanpa motivasi, seorang karyawan mungkin tidak antusias dalam bekerja. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus tanggap dalam memberikan motivasi pada karyawannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.

Motivasi kerja diperlukan sebagai pengaruh bahwa seorang karyawan memerlukan dorongan dalam mendapatkan kinerja karyawan yang bekerja. Apabila seorang karyawan tidak termotivasi, maka seorang karyawan tidak merasa antusias dalam bekerja. Perusahaan diharapkan lebih peka terhadap kondisi dan situasi sebagai akibat kepedulian terhadap kinerja perusahaan. Motivasi kerja karyawan dapat diberikan perusahaan berupa kebutuhan dan keinginannya. Pemberian motivasi terkadang sulit dilakukan karena apa yang dianggap penting oleh perusahaan belum tentu dianggap penting oleh perusahaan. Karyawan yang termotivasi bekerja cenderung memberikan kinerja yang optimal dalam merasakan kepuasan kerja (Maharani et al., 2021).

Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan mengalami perasaan positif terhadap tugas dan aktifitasnya.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah adanya indikasi terjadinya penurunan motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Magelang sebagai badan usaha milik daerah, tingkat motivasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam menjaga eksistensi PDAM jika dilihat dari sisi absensi karyawannya. Adanya absensi karyawan disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja karyawan yang kurang maksimal sehingga berdampak yang kurang baik pada kinerja karyawan. Pemberian kompensasi dan bonus oleh suatu perusahaan sangat penting dalam memotivasi kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan atas tanggungjawab pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan harapan perusahaan. Gaya kepemimpinan dianggap belum maksimal, seorang pemimpin belum dapat mengendalikan karyawannya dalam hal absensi karyawan dan pemberian kompensasi. Sehingga kemungkinan timbulnya absensi oleh karyawan masih sangat tinggi.



Gambar 1. 1 Grafik Absensi Karyawan PDAM Kota Magelang

Sumber: Data primer diolah PDAM Kota Magelang 2022

Berdasarkan grafik 1 absensi Karyawan PDAM Kota Magelang bulan Juni 2021 sampai Mei 2022 bahwa terdapat 2 kategori absensi yakni terlambat dan ijin. Tingkat absensi pada setiap bulan mengalami kenaikan dan penurunan. Adanya kasus tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Magelang belum terpenuhi secara layak. Motivasi kerja setiap karyawan di PDAM Kota Magelang menjadi alat ukur dalam perkembangan karir. Pimpinan PDAM Kota Magelang menegaskan bahwa adanya penetapan jabatan struktural dilihat dari prestasi kerja. Berdasarkan hal tersebut karyawan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan kompensasi yang diinginkan. Kompensasi dilihat dari tingkat prestasi setiap karyawan secara transparan kepada masing-masing karyawan. Prestasi kerja dapat dinilai meningkat jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mengkoordinir potensi yang dimiliki karyawan melalui pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkreasi dan berinovasi secara efektif dan mendapatkan motivasi kerja yang baik.

Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja, sehingga perusahaan dapat memastikan terciptanya motivasi kerja karyawan. Unsur penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah kompensasi *financial*, kompensasi *non-financial*, gaya kepemimpinan. penelitian yang dilakukan oleh Nuzulla (2019), menunjukkan hasil bahwa remunerasi, kompensasi *non-financial*, dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Aulia et al., (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *non-financial*

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan. berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Imelda et al., (2021), di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Herawati & Silaban (2022). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Herawati & Silaban (2022) adalah **pertama**, penambahan variabel gaya kepemimpinan dari penelitian Anita (2022). Alasan penambahan gaya kepemimpinan karena berdasarkan beberapa penelitian terdahulu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Anita (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kinerja karyawan. **Kedua**, penambahan variabel kompensasi *non-financial* dari penelitian (Ginting & Falah, 2021). karena berdasarkan beberapa penelitian terdahulu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Ginting & Falah, 2021) yang menyatakan bahwa kompensasi *non-financial* berpengaruh positif terhadap motivasi kinerja karyawan. **Ketiga**, penggunaan objek penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan objek penelitian di PDAM Kota Magelang. Alasan penggunaan objek tersebut adalah karena tingkat kompensasi dan gaya kepemimpinan pada PDAM Kota Magelang belum dirasa maksimal, sehingga prestasi karyawan belum dinilai baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh kompensasi *financial*, kompensasi *non – financial*, dan gaya**

kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang”.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kompensasi *financial*, kompensasi *non-financial*, gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah kompensasi *financial* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah kompensasi *non-financial* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi *financial*, kompensasi *non-financial*, gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi *financial* terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi *non-financial* terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian yang membahas mengenai motivasi kerja karyawan. Guna menambah pengetahuan maupun pengalaman, terkhususkan pada PDAM Kota Magelang dalam referensi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu manfaat dan bahan evaluasi mengenai pengaruh kompensasi *financial*, kompensasi *non – financial*, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. selain itu juga dapat memberikan pertimbangan dalam menilai motivasi kerja karyawan pdam kota magelang dan bagaimana tolok ukur pengaruh kompensasi *financial*, kompensasi *non – financial*, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam mengambil keputusan untuk memberikan motivasi kerja karyawan dalam perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini terdiri atas 5 (lima) bab yang saling terkait.

Sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

1. Bagian Awal

Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian ini terdiri atas beberapa bagian yaitu :

a. Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi informasi bagi pembaca yaitu tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

b. Bab II : Tinjauan Pustaka Dan Perumusan Hipotesis

Bagian ini membahas mengenai motivasi kerja karyawan yang diambil dari literatur atau pustaka seperti teori Herzberg, terdapat pula tinjauan pustaka mengenai kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan gaya kepemimpinan. Bagian ini juga membahas mengenai telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

c. Bab III : Metode Penelitian

Bagian ini akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data.

d. Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SPSS, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

e. Bab V : Penutup

Pada bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi dimana dalam bab ini meliputi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang merupakan hasil dari penelitian tentang “*Psychological Service Pittsburgh*”. Teori ini didasarkan pada wawancara yang dilakukan oleh Herzberg. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai orang-orang. Herzberg tiba berdasarkan keyakinan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku dari:

1. Hygiene Factor

Faktor ini berkaitan dengan tingkat pekerjaan dan sifat lingkungan kerja untuk individu. Kebersihan kondisi kerja yang dipertanyakan, dasar upah (gaji), kebijakan organisasi, hubungan manusia, dan efisiensi pengawasan.

2. Satisfier Factor

Merupakan faktor pemuas yang yang memuaskan untuk dilakukan dengan hal-hal yang Anda dapatkan di tempat kerja dan gambaran kebahagiaan atau perasaan seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang dipertanyakan adalah prestasi, rasa hormat, tanggung jawab dan kesempatan dikembangkan.

Menurut teori ini, faktor penting yang mempengaruhi motivasi adalah: sifat pekerjaan yang sukses, pengakuan dan tujuan orang, peluang untuk kemajuan, dan pertumbuhan. Aspek penting dari *Hygiene* adalah

kebijakan unik, pengawasan, kondisi kerja, upah dan gaji, hubungan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keselamatan.

Menurut Mohyi (2012:143), Manajer harus tahu apa yang harus digunakan untuk memotivasi karyawan, hanya hal-hal baik yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan manajer. Ada dua faktor penyebab kepuasan dan ketidakpuasan menurut Herzberg, yang disebut faktor motivasi. Area pemeliharaan juga dikenal sebagai ketidakpuasan, kondisi kerja, perbedaan termasuk kebijakan manajemen dan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan orang miskin, upah, keamanan kerja, dan kondisi. Ketika di Mangkunegara (2011: 67). Stimulan disebut juga *gratifier*. Motivasi, kondisi kerja, faktor penting meliputi motivasi berprestasi, pengakuan, kemajuan, (bergerak maju), pekerjaan itu sendiri, peluang pengembangan, dan tanggung jawab. Berdasarkan pemikiran di atas dapat ditegaskan, manajer harus mengetahui apa yang digunakan untuk memotivasi karyawannya. Ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku orang dalam bekerja dalam organisasi, yaitu motivasi atau kepuasan dan pemeliharaan atau tidak kepatuhan terhadap kondisi sanitasi.

Teori *Herzberg* menjelaskan konsep asal usul dan tujuan perilaku manusia berdasarkan membuat penilaian tentang orang lain, dan perilaku sangat dipengaruhi baik secara internal maupun eksternal. Faktor internal yang dianggap dapat dikendalikan oleh seseorang antara lain kepribadian, watak, dan kepribadian. Sedangkan perilaku disebabkan oleh faktor

eksternal, perilaku dianggap sebagai akibat dari penyebab eksternal dari orang yang bertindak seperti ini, seperti tekanan dari suatu situasi atau situasi yang mempengaruhi perilaku orang tersebut (Agrah 2017).

Teori *Herzberg* juga memberikan perspektif umum tentang bagaimana seseorang berinteraksi dengan lingkungannya dengan memahami penyebab seseorang mengalami peristiwa. Teori Herzberg menjelaskan perilaku dalam kaitannya dengan situasi dan karakteristik individu. Teori Herzberg dapat mengetahui dengan melihat perilaku saja, dapat memahami perilaku orang dan dapat memprediksi tren atau perilaku manusia dalam situasi tertentu.

Penelitian ini menggunakan teori *herzberg* untuk menjelaskan dan menganalisis Pengaruh Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Non – Financial*, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Dalam penelitian ini digunakan teori Herzberg sebagai dasar penelitian peneliti, dimana teori ini menjelaskan pemahaman tentang respon seseorang terhadap hal-hal di sekitarnya melalui mengetahui penyebabnya, peristiwa yang dialaminya, melihat hubungan yang saling mempengaruhi. Motivasi karyawan ditentukan oleh alasan dari dalam diri seseorang atau dari dalam perusahaan dan alasan eksternal seperti lingkungan kerja, penghargaan, dan persaingan

3. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi adalah bentuk dari kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan sifat manusia. Motivasi sebagai bentuk dari upaya yang memberikan suatu dorongan kepada seorang individu untuk mengambil keputusan yang diinginkan. Motivasi dalam konteks suatu pekerjaan adalah salah satu faktor untuk mendorong suatu karyawan dalam bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan (Robbins, 2005).

Motivasi kerja karyawan adalah suatu pancingan keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena merasa terpenuhi kebutuhannya (Robbins, 2001). Motivasi kerja karyawan menentukan arah dalam mengambil langkah-langkah penting dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja karyawan bertujuan untuk mendorong gairah dan juga semangat karyawan dalam bekerja, meingkatkan nilai dari moral dan kepuasan kerja keryawan, meningkatkan produktivitas karyawan, mempertahankan loyalitas dan juga kestabilan karyawan dalam perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengekfektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan tanggungjawab kepada tugasnya, dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat alat yang digunakan.

Karyawan yang memiliki sikap positif dari situasi kerja akan memperlihatkan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya jika karyawan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaanya maka akan memperlihatkan

motivasi kerja yang rendah (Perinusa, 2011). Motivasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Motivasi positif, motivasi yang diberikan dengan pemberian *reward* kepada mereka maupun diri sendiri yang merasa akan termotivasi agar semakin berprestasi baik dengan motivasi yang positif. Dengan adanya motivasi positif seseorang akan lebih bersemangat dan merasa senang, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.
- b. Motivasi negatif, motivasi yang diberikan dengan pemberian hukuman kepada seseorang yang memiliki prestasi kurang baik atau rendah. Dengan pemberian motivasi yang negatif semangat dalam jangka pendek akan meningkat akibat rasa takut akan hukuman, tetapi dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik.

Motivasi adalah proses psikolog dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti:

- a. Faktor internal, faktor yang mempengaruhi seorang karyawan seperti:
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup berupa mendapatkan kompensasi yang layak, adanya pekerjaan tetap meskipun penghasilan tidak mencukupi, dan memiliki lingkungan kerja yang aman dan nyaman
 - 2) Keinginan untuk memiliki sesuatu yang dapat membuat termotivasi untuk bekerja, seperti memiliki sepeda motor.
 - 3) Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan
 - 4) Keinginan untuk mendapatkan pengakuan seperti adanya *reward* yang didapat, memiliki hubungan kerja yang harmoni dan kompak,

memiliki pimpinan yang adil dan bijaksana, serta perusahaan yang dikenal masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa seperti memiliki kuasa akan memotivasi bekerja dengan giat jika menjadi seorang pemimpin atau kepala perusahaan.

b. Faktor eksternal, faktor yang berpengaruh dalam menurunkan motivasi dalam bekerja seseorang seperti:

1) Kondisi lingkungan dalam bekerja, lingkungan dalam bekerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana dilingkungan kerja karyawan yang melakukan suatu pekerjaan yang berpengaruh dalam bekerja

2) Kompensasi yang memuaskan, kompensasi adalah sumber penghasilan utama karyawan dalam menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi dapat mempengaruhi kinerja suatu karyawan dalam bekerja.

3) *Supervise* yang baik, *supervise* dapat memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan agar dapat melakukan tugas dengan baik dan mengurangi tingkat kelalaian karyawan.

4) Adanya jaminan dalam bekerja

5) Hubungan interpersonal, sebagai perlindungan terhadap status karyawan, sesama atasan dan bawahan, sehingga merasa dihargai dan saling menghargai jika adanya lingkungan kerja yang nyaman sehingga membuat dorongan dalam bekerja meningkat.

4. Kompensasi *Financial*

Kompensasi *Financial* adalah semua pendapatan yang diberikan berupa uang seperti gaji dan upah serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai bentuk imbalan atau jasa yang telah diberikan kepada suatu perusahaan (Hasibuan, 2009). Kompensasi *Financial* diindikasikan sebagai berikut:

a. Upah atau gaji

Upah adalah imbalan *financial* yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang bekerja. Upah atau gaji diberikan berdasarkan jumlah jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya jumlah pelayanan yang dilakukan (Hakim, 2006).

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi oleh suatu perusahaan kepada seorang karyawan diluar gaji dan upah kerja. Pemberian insentif berdasarkan batas standar perusahaan dengan penyesuaian gaji atau upah yang diperoleh dari perusahaan. Insentif disesuaikan dengan pemberian bayaran berdasarkan keuntungan, penjualan, produktifitas atau upaya pemangkasan biaya berdasarkan kebijakan perusahaan. Tujuan adanya insentif adalah untuk mengembangkan produktifitas karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

c. Tunjangan

Tunjangan karyawan adalah pembayaran dan jasa untuk melindungi gaji pokok dari perusahaan seperti asuransi kesehatan dan

jiwa, liburan, program pensiun, dan lainnya yang berkaitan dengan hubungan perusahaan yang dibayarkan oleh perusahaan (Simamora, 2014). Tunjangan sebagai tambahan penghasilan dapat berupa tunjangan transportasi, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan pembangunan, dan tunjangan lainnya.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada lingkungan kerja. Fasilitas dapat berupa kantor yang nyaman, keanggotaan club, fasilitas liburan karyawan, akses pesawat terbang, dan sebagainya yang diberikan perusahaan.

5. Kompensasi Non-*Financial*

Kompensasi *non financial* adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada seorang karyawan yang bukan berupa uang namun berbentuk fasilitas. Kompensasi *non financial* dapat berupa pujian, penghargaan diri, pengakuan yang mempengaruhi motivasi bekerja karyawan, produktivitas, dan tingkat kepuasan (Rivai, 2014). Kompensasi *non financial* dikelompokkan menjadi dua yaitu:

a. *Non Financial The Job* (Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan berupa pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk terus berkembang, pelatihan, reward, dan promosi kerja. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan sebagai wujud fasilitas terhadap diri sendiri dan pengaktualisasian diri. Promosi terjadi jika seorang karyawan migrasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang

lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab, dan *pressure*. Promosi diberikan sebagai penghargaan atas prestasi di masa lampau.

Pemberian suatu penghargaan merupakan sebagai wujud balas jasa terhadap para karyawannya. Seorang karyawan membutuhkan suatu penghargaan pada hasil kerjanya yang telah tercapai dan sesuai target yang ditentukan. Penghargaan berbentuk uang atau lainnya, pada dasarnya suatu penghargaan diberikan untuk lebih meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan tingkat keahlian pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Adanya pelatihan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sehingga lebih berkompeten dan kinerja semakin meningkat.

b. *Non Financial Job Environment*, kompensasi *non financial* yang berupa kondisi lingkungan kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), suatu pujian, dan pembagian kerja. Dalam menjalankan sebuah pekerjaan yang penuh tanggungjawab dan menantang di tempat yang kurang baik tidak akan menyenangkan bagi kebanyakan orang. Para karyawan dapat memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka melalui beberapa faktor *non financial* seperti:

1) Kebijakan yang logis, kebijakan (*policy*) adalah panduan yang ditetapkan diawal untuk memberikan arah dalam pengambilan keputusan. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang

mencerminkan kepedulian manajemen terhadap para karyawannya yang bisa berfungsi sebagai imbalan yang positif.

- 2) Manajer yang berkemampuan karyawan yang kompeten, semua karyawan bekerja dibawah manajer yang tidak memiliki ketrampilan manajerial yang diperlukan untuk memimpin sebuah unit dengan sukses memahami pentingnya memiliki seorang yang berkemampuan pada posisinya.
- 3) Karyawan yang kompeten, bekerja dengan orang yang memiliki kemampuan dan pengetahuan dapat menciptakan lingkungan yang sinergis. Sinergi adalah tindakan kooperatif diantara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu yang lebih dibandingkan bekerja secara terpisah. Sinergi mengarah pada kemungkinan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak akan bisa dijalankan oleh orang-orang yang bekerja secara terpisah.
- 4) Rekan kerja yang bersahabat, penting bagi manajemen untuk mengembangkan dan memelihara kelompok kerja yang bersahabat. Kebutuhan kelompok kerja akan kreativitas mungkin membutuhkan orang-orang dengan latar belakang yang beragam. Namun, untuk mengefektifkan mereka harus cocok dalam hal berbagi nilai dan tujuan bersama.
- 5) Simbol status yang pantas, simbol status adalah imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja, kedekatan tempat parkir pribadi seseorang

dengan kantor, penutup rantai, dan nama pekerjaan. Simbol status bervariasi antar perusahaan yang berkaitan, beberapa perusahaan menerapkan jenis imbalan bebas, namun beberapa perusahaan cenderung meminimalkan. Hal tersebut merupakan suatu pendekatan yang mencerminkan perhatian mengenai pengaruh buruk yang dapat menimbulkan status simbol dalam menciptakan dan memelihara spirit tim antar anggota pada berbagai level dalam perusahaan.

- 6) Kondisi kerja, kondisi kerja didefinisikan sangat luas selama beberapa tahun ini. Dewasa ini, pendingin udara serta tempat kerja yang aman perlu diadakan oleh suatu perusahaan. Tujuan pengadaan adalah agar dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan perusahaan (Prayitno, 2017). Kepemimpinan meliputi proses yang mempengaruhi penentuan tujuan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mempengaruhi perbaikan kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan setiap orang berbeda sesuai dengan dasar motivasi, tingkat kekuasaan serta orientasi kerja seseorang. Gaya kepemimpinan seseorang dikelompokkan menjadi empat Prayitno (2017), yaitu:

a. *Directing* (Mengarahkan)

Gaya kepemimpinan yang jika dihadapkan dengan masalah rumit dengan staf yang belum berpengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas. Apabila berada dibawah tekanan di perjalanan, dapat menjelaskan hal apa saja yang perlu dikerjakan. Dalam situasi dan kondisi tersebut akan terjadi penjelasan yang berlebihan dan berdampak pada kebingungan dan memakan waktu lebih lama (*over-communicating*). Pemimpin dalam mengambil keputusan memberikan peraturan dan proses yang runtut kepada karyawannya, di mana pelaksanaannya menyesuaikan alur yang telah dilakukan.

b. *Coaching* (Melatih)

Gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin tidak hanya memberikan alur proses dan aturan kepada karyawannya namun, menjelaskan mengapa sebuah keputusan perlu diambil, mendukung proses perkembangan, dan menerima berbagai macam masukan dari karyawannya. Gaya kepemimpinan ini dianggap sesuai jika karyawan menjadi lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi masalah. Pemimpin memberikan kesempatan untuk memahami tugas dengan meluangkan waktu untuk membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan karyawannya.

c. *Supporting* (Mendukung)

Gaya kepemimpinan yang memfasilitasi dan mengupayakan karyawannya dalam menjalankan pekerjaannya. Pemimpin tidak

mengarahkan secara detail, namun tanggungjawab dan pengambilan keputusan dibagi dengan karyawannya. Gaya kepemimpinan berhasil jika karyawan telah mengenal teknik yang dituntut dan mengembangkan hubungan dengan pemimpin. Pemimpin hanya perlu meluangkan waktu untuk berbincang dengan melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan.

d. Delegating (Mendelegasikan)

Gaya kepemimpinan yang mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan dianggap runtut jika karyawan telah paham dan efisien dalam bekerja, sehingga pemimpin dapat melepaskan karyawan untuk bekerja menjalankan tugas sesuai dengan kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

B. Telaah Penelitian Terdahulu,

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini. Adapun hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Iswanto & Purnomo (2022) dengan menggunakan sampel Karyawan CV. Mandiri Grafika Indonesia diperoleh 45 responden. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan data kualitatif dari hasil pengukuran jawaban kuesioner responden dan analisa statistik. Untuk memecahkan masalah dan menguji kebenaran hipotesa yang diajukan, maka digunakan alat :Pengukuran jawaban kuisisioner responden dan analisa statistik. hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anita (2022) menggunakan analisis deskriptif dengan sampel Karyawan KUD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Surya (2022) menggunakan sampel Karyawan New Kuta Golf sebanyak 62 karyawan yang dilakukan dengan metode *proporsional random sampling*, adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Financial dan Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Herawati & Silaban (2022) menggunakan sampel Karyawan di perbakan Tbk, diperoleh sampel sebanyak 100 orang yang dipilih menggunakan *probability sampling*. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian Afifah & Asnur (2021) menggunakan analisis uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linear dengan sampel Karyawan Karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sebanyak 57 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Ginting & Falah (2021) melakukan sebuah penelitian pada Pegawai pada PT bank Pengkreditan Rakyat Nusantara Bona Pagosit 20 Deli Tua dan

diperoleh sebanyak 60 responden Pegawai pada PT bank Pengkreditan Rakyat Nusantara Bona Pagosit 20 Deli Tua. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *non-financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Imelda et al., (2021) dengan sampel Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan sebanyak 39 karyawan yang dipilih menggunakan sampling jenuh, adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Jannah et al., (2021) dengan menggunakan analisis dengan sampel Karyawan Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat, diperoleh 30 responden yang diolah menggunakan uji statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani et al., (2021) dilakukan pada Karyawan Departemen Housekeeping di Hotel A Ubud. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen Housekeeping di Hotel A Ubud. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana diperoleh sampel sebanyak 42 responden. Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba & Riki (2021) dengan menggunakan sampel Karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia dengan jumlah 62 responden. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariskha et al., (2020) menggunakan sampel Karyawan PT. Jaya Beton Indonesia Cabang Medan, diperoleh sampel sebanyak 56 orang. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *financial* dan *non-financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

Nuzulla (2019) yang dilakukan pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta . Populasi dalam penelitian ini adalah 35 responden, adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi, kompensasi *non-financial*, dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, Surahman et al., (2019) melakukan penelitian dengan sampel sebanyak 60 responden dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

kompensasi *financial*, kompensasi *non-financial*, dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wowor et al., (2019) pada Karyawan PT. Matahari Departement Store di MegaMall, Manado. Diperoleh sampel sebanyak 44 responden. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian Selanjutnya dilakukan oleh Aulia et al., (2018) dengan sampel Karyawan Karyawan Studi Kasus PT. Telkom Cabang Palopo, diperoleh sampel sebanyak 49 orang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Non-Financial*, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial* merupakan unsur penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial* merupakan faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas (Mushawir et al., 2019). Kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial* menjadi sebuah rangsangan dan motivasi bagi karyawan yang positif yang berasal dari

eksternal sehingga dapat menyadarkan bahwa keberadaanya dan potensi telah melekat dalam diri karyawan. Adanya kompensasi dapat memberikan energi bagi karyawan untuk bertindak tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial* ada hal penting yaitu gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan saat bekerja agar bergairah bekerja, hal tersebut dilakukan dengan kegiatan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik karyawan mendapatkan beberapa kebebasan dalam pembuatan keputusan dan kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga, seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik dalam hal memotivasi dapat memberikan suatu kebutuhan secara material dan non material dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

Hubungan keterkaitan antara Kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial*, dan gaya kepemimpinan dengan Teori *Herzberg* adalah bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi dengan gaya pemimpin yang baik akan membuat karyawan menjadi lebih

terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan motivasi kerja yang lebih baik dari para karyawan.

Hubungan keterkaitan antara Kompensasi *financial* dan kompensasi *non-financial*, dan gaya kepemimpinan dengan teori adalah bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi dengan gaya pemimpin yang baik akan membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan motivasi kerja yang lebih baik dari para karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nuzulla (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Financial*, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Surahman et al., (2019) dan Prasastono (2018) yang dilakukan yang menyatakan bahwa berpengaruh Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Non-Financial*, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

H₁: Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Financial*, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

2. Pengaruh Kompensasi Financial terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kompensasi *financial* merupakan salah satu unsur dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, di mana kompensasi merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Herawati & Silaban, 2022). Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka dibutuhkan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia. Perusahaan berupaya dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan seorang karyawan harus memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk menyelesaikan tugasnya. Perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian lebih kepada para karyawannya. Kompensasi *financial* merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar selalu giat dalam melakukan pekerjaannya dengan harapan perusahaan dapat memperoleh timbal balik dari karyawan. Kompensasi *financial* yang diberikan perusahaan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga yang dimilikinya.

Keterkaitan antara Kompensasi *financial* dengan Teori Herzberg adalah bahwa kompensasi *financial* merupakan salah satu unsur dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, di mana kompensasi

merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan (Herawati & Silaban, 2022). Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka dibutuhkan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia. Kompensasi *financial* merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar selalu giat dalam melakukan pekerjaannya dengan harapan perusahaan dapat memperoleh timbal balik dari karyawan.

Penelitian yang dilakukan Iswanto & Purnomo (2022) menunjukkan bahwa kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Aulia et al., (2018), Ariskha et al., (2020), Permadi (2021), Dewi & Surya (2022) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Kompensasi *Financial* yang diterapkan, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat. Kompensasi *financial* adalah timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Perusahaan harus mengetahui apa yang karyawan butuhkan supaya pemberian kompensasi dapat memberikan efek yang maksimal sehingga dapat memberikan efek yang maksimal dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

H₂: Kompensasi *Financial* berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

3. Pengaruh Kompensasi *Non-Financial* terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kompensasi *Non-Financial* adalah kompensasi yang diberikan perusahaan selain bentuk uang (Adipati, 2017). Kompensasi *Non-Financial* merupakan salah satu balas jasa berupa selain uang meliputi kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik maupun psikologis di mana seseorang itu bekerja. Kompensasi *non financial* berkontribusi penuh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja, apabila pemberian kompensasi tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menyebabkan motivasi kerja karyawan menurun.

Keterkaitan antara Kompensasi *Non-Financial* dengan Teori Herzberg adalah bahwa kompensasi *non-financial* adalah kompensasi yang diberikan perusahaan selain bentuk uang sebagai salah satu balas jasa yang meliputi kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik maupun psikologis di mana seseorang itu bekerja (Adipati, 2017). Motivasi kerja karyawan akan meningkat jika kompensasi yang diberikan diterapkan dengan baik. Motivasi merupakan aspek penting bagi suatu perusahaan agar para karyawannya mengikuti arahan yang diberikan pimpinan dalam mencapai kinerja yang optimal. Motivasi diberikan kepada para karyawan dalam rangka agar karyawan dapat mengembangkan diri, kreatifitas, dan berbagai aktivitas yang dapat mengembangkan ketrampilan maupun pengembangan diri tetap berlangsung, kompensasi dan kemampuan itu sendiri dan paham mengenai

perilaku yang dilakukan dalam rangka pencapaian prestasi kerja yang tinggi, tidak hanya motivasi.

Penelitian yang dilakukan Permadi (2021) menunjukkan bahwa kompensasi *non financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Ariskha et al., (2020) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa kompensasi *non financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Kompensasi *Non-Financial* yang diterapkan, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat. Artinya, dengan pemberian kompensasi *non financial* karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja atau memiliki dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan perbuatan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

H₃: Kompensasi *Non-Financial* berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri seorang pemimpin (Sedarmayanti, 2017). Gaya kepemimpinan dan karakter pemimpin yang berbeda akan memberikan dampak yang berbeda dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik dan efektif. Pemimpin merupakan

seorang role model bagi karyawannya yang bisa merefleksikan visi, misi, dan tujuan organisasi dalam bentuk yang konkret, sehingga karyawan akan termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Teori Herzberg adalah bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri seorang pemimpin (Sedarmayanti, 2017). Gaya kepemimpinan dan karakter pemimpin yang berbeda akan memberikan dampak yang berbeda dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik dan efektif. Pemimpin merupakan seorang role model bagi karyawannya yang bisa merefleksikan visi, misi, dan tujuan organisasi dalam bentuk yang konkret, sehingga karyawan akan termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

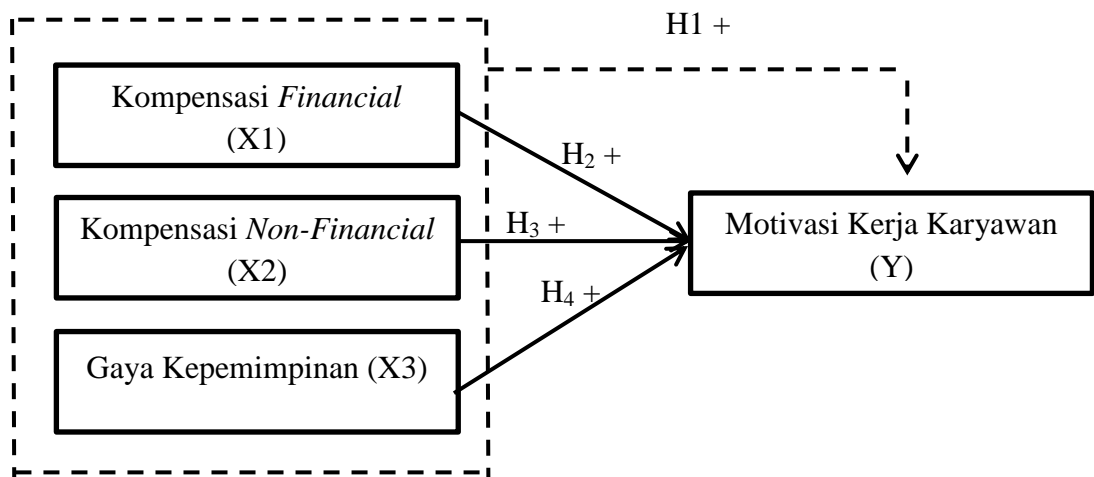
Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Surya (2022), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maharani et al., (2021), Purba & Riki (2021), dan Dewi & Surya (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat. Artinya, kepemimpinan yang baik mampu mendorong karyawan bekerja dengan baik dan dapat memotivasi karyawan

dengan gaya kepemimpinan yang baik, sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat dicapai. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut

H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

D. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penjelasan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*Independent variable*) yaitu kompensasi *financial* (X1), kompensasi *non-financial* (X2), dan gaya kepemimpinan (X3), sedangkan untuk variabel terikatnya (*Dependent variable*) yaitu motivasi kerja karyawan



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan;

- Pengaruh langsung/ uji secara parsial
- - - - -→ Pengaruh simultan/ Multiple

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metoda Penelitian

1. Populasi

Menurut Sekaran (2011:121), populasi mengacu keseluruhan kelompok, kejadian yang ingin untuk penelitian investigasi. Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi. Populasi adalah jumlah keseluruhan satuan-satuan yang karakteristiknya akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PDAM Kota Magelang yang berada di wilayah Magelang yang berjumlah 218 karyawan.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan PDAM Kota Magelang. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu sebanyak 100 orang, yaitu pegawai PDAM Kota Magelang yang sudah menduduki 1 tahun di perusahaan karena dianggap sudah mengetahui bagaimana kondisi di perusahaan tersebut serta mampu menjelaskan keadaan di perusahaan secara nyata.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan informai mengenai data sebagai bahan penelitian Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu:

1) Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber penelitian dengan menggunakan kuesioner yang dicari dari dokumentasi yang sudah disebarkan kepada responden di PDAM Kota Magelang. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah jawaban atau pernyataan responden terhadap atribut atau faktor-faktor yang diteliti meliputi pernyataan responden tentang Pengaruh Kompensasi *Financial*, Kompensasi *Non – Financial*, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui kepegawaian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumentasi seperti absensi dari PDAM Kota Magelang yang digunakan untuk mendapatkan teori-teori yang mendukung dalam penyelesaian penelitian.

4. Metode Pengumpulan Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer sehingga teknik pengumpulan datanya dengan kuisisioner. Kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup dimana jawaban dari pertanyaan dalam kuisisioner sudah diarahkan oleh peneliti, sehingga responden dapat memilih jawaban yang disediakan yang menurut responden pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataannya. Kuisisioner yang telah di isi oleh responden,

diseleksi terlebih dahulu agar kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya tidak disertakan dalam analisis.

5. Pengukuran Variabel

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut. Kuesioner yang diberikan secara online kepada responden, dan diukur dengan skala likert 5. Nilai dari skala likert yaitu, skor 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = netral, 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS);

B. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Indikator variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja Karyawan adalah persepsi responden terhadap suatu dorongan secara potensial yang ada pada diri seorang karyawan yang dapat dikembangkan sendiri atau oleh kekuatan dari luar yang dipengaruhi oleh motivasi untuk mempengaruhi kinerja secara positif maupun negatif (Ginting & Falah, 2021). Indikator untuk mengukur Kompensasi Finansial adalah sebagai berikut:

- a. Kepedulian terhadap pekerjaan
- b. Pekerjaan menyenangkan dan menantang
- c. Pekerjaan memberikan kesempatan belajar sesuatu yang berbeda dan baru
- d. Pekerjaan yang menantang dan sukar
- e. Pencapaian prestasi
- f. Cara mengatasi kesukaran yang dihadapi

- g. Bekerja dan menggunkan umpan balik pada diri sendiri
- h. Bekerja di bawah tekanan

2. Kompensasi *Financial*

Kompensasi *Financial* adalah persepsi responden terhadap kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang seperti gaji, insentif, dan tunjangan (Permadi, 2021). Indikator untuk mengukur Kompensasi Finansial adalah sebagai berikut:

- a. Pemberian gaji memenuhi kebutuhan karyawan
- b. Pemberian gaji karyawan yang cukup layak dan sesuai
- c. Motivasi dan semangat kerja terpacu dengan gaji
- d. Pemberian bonus secara adil kepada karyawan
- e. Bonus meningkatkan semangat kerja
- f. Bonus yang diterima sesuai yang diharapkan
- g. Tunjangan sesuai dengan posisi diperusahaan
- h. Rencana pemberian pesangon kepada karyawan oleh perusahaan

3. Kompensasi *Non-Financial*

Kompensasi *Non Financial* adalah persepsi responden terhadap kompensasi yang berupa tugas menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Permadi, 2021). Indikator untuk mengukur Kompensasi *Non-Finansial* adalah sebagai berikut:

- a. Suasana dan lingkungan kerja nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja

- b. Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung suasana lingkungan kerja yang kondusif
 - c. Toleransi waktu beribadah sebagai pencerminan penghargaan pihak perusahaan terhadap karyawan yang ingin melakukan ibadah
 - d. Perusahaan membentuk tim kerja untuk meningkatkan kerja sama karyawan
 - e. Pimpinan perusahaan ramah dan santun pada semua karyawan
 - f. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya yang bervariasi sesuai dengan keahliannya.
 - g. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.
 - h. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya
4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah persepsi responden terhadap suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi yang meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (George, 2012). Indikator untuk mengukur Gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan memberikan pengarahan tentang rencana kegiatan.
- b. Pimpinan mendengarkan keluhan bawahan tentang keputusan yang diambil
- c. Pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pemecahan masalah perusahaan
- d. Pimpinan mendiskusikan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja
- e. Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri
- f. Pimpinan membangkitkan antusiasme
- g. Pimpinan memberikan motivasi
- h. Pimpinan merupakan *Role Model*

C. Uji Instrumen Penelitian

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada intinya yaitu suatu metode-metode pengumpulan, penyajian, dan pengaturan data yang berguna untuk membuat gambaran yang jelas variasi sifat data yang dapat mempermudah proses analisis dan interpretasi. Menurut Ghazali (2018), Statistik deskriptif meliputi nilai rata-rata (*mean*), *standar deviasi*, *varian*, *minimum*, *maksimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewnes* (kemencengan distribusi). Analisis dalam penelitian ini memberikan gambaran secara terperinci atau kejelasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018:51). Uji validitas instrumen kuesioner penelitian ini menggunakan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). *Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk menguji apakah suatu variabel mempunyai *undimensionalitas* atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah variabel. Dengan analisis faktor konfirmatori dapat menguji apakah indikator benar-benar merupakan indikator dari variabel tersebut.

Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup (*sufficient correlation*). Uji *Barlett of Spheriicity* merupakan uji statistic untuk menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel. Semakin besar sampel menyebabkan *Barlett test* semakin sensitive untuk mendeteksi adanya korelasi antar variabel. Alat uji lain yang digunakan untuk mengukur tingkat *interkorelasi* antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser Meyer Oikin Measure of Sampling Adequancy* (KMO MSA). Nilai KMO MSA bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai dikehendaki harus $> 0,50$ untuk dapat dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2018).

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu koesioner dikatakan layak jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Reliabilitas suatu teks merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Item pertanyaan atau pernyataan responden penelitian dikatakan tidak reliable jika $r_{hitung} < r_{tabel}$
- b. Item pertanyaan atau pernyataan responden penelitian dikatakan reliable jika $r_{hitung} > r_{tabel}$

Menurut pendapat Hair *et al.*, (2009: 8) menyatakan bahwa instrumen dapat dikatakan reliabel apabila $r_{hitung} \geq 0,7$. Jika nilai *Cronbach alpha* $>0,7$ artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*).

D. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis.

Persamaannya adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

α = Konstanta

X1	= Kompensasi <i>Financial</i>
X2	= Kompensasi <i>Non Financial</i>
X3	= Gaya Kepemimpinan
Y	= Motivasi Kerja Karyawan
e	= Error

2. Uji Hipotesis Multiple

a. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Tingkat ketepatan suatu garis regresi dapat diketahui melalui besar kecilnya koefisien determinasi atau koefisien R² (*R-Square*). Semakin besar nilai R², maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Apabila nilai koefisien determinasi (R²) semakin mendekati angka 1, maka model regresi linear dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependennya (Ghozali, 2016).

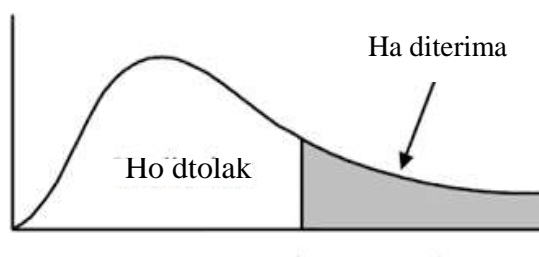
b. Uji F

Uji F merupakan pengujian terhadap koefisien regresi secara bersama-sama yaitu untuk mengetahui apakah variabel independent berpengaruh terhadap variable dependent. Langkah pertama untuk melakukan Uji F yaitu dengan menyusun hipotesis. Dalam penyusunan hipotesis, terdapat hipotesis nol dan hipotesis alternatif, seperti:

- 1) $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$. Artinya terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, berarti variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$. Artinya tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016: 96). Pengujian tersebut dipakai dalam melihat level signifikan dari desain penelitian apakah cocok atau tidak. Penentuan nilai F tabel menggunakan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, dengan derajat kebebasan ($a:K - 1, n - K$). Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel independen secara serentak mempengaruhi variabel dependen.
- 2) Jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya variabel independen secara serentak tidak mempengaruhi variabel dependen.



Gambar 3. 1 Kurva Normal Uji F

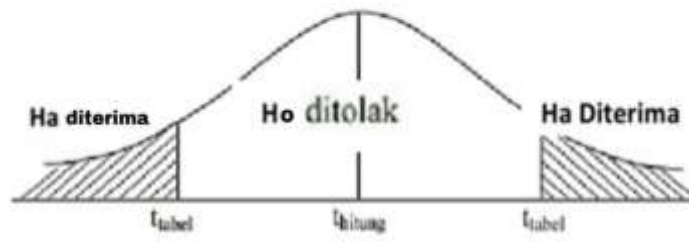
c. Uji T

Uji T pada dasarnya adalah menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen menerangkan pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018b). Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Tingkat signifikan yang digunakan adalah 5% dengan derajat kebebasan $df = n-1$ (Ghozali, 2018b). Pengujian yang dilakukan dengan uji t menggunakan ketentuan sebagai berikut:

- 1) $H_a : \beta = 0$, artinya ada pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen.
- 2) $H_o : \beta \neq 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen.

Penentuan nilai t tabel adalah dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $= \alpha/2, n-k-1$. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima, yang berarti variable independent berpengaruh secara parsial terhadap variable dependent.
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, yang berarti variable independent tidak berpengaruh secara parsial terhadap variable dependent.



Gambar 3. 2 Kurva Normal Uji t

BAB V

KESIMPULAN

A. Simpulan

Analisis dan pembahasan pengaruh kompensasi *financial*, kompensasi *non financial*, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Magelang dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kompensasi *financial*, kompensasi *non financial*, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya hipotesis yang diajukan telah terbukti.
2. Kompensasi *financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya hipotesis yang diajukan telah terbukti.
3. Kompensasi *non financial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya hipotesis yang diajukan telah terbukti.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya hipotesis yang diajukan telah terbukti.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan dan kelemahan, dimana keterbatasan dan kelemahan ini diharapkan mampu menjadi sumber penelitian baru dimasa mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini masih menggunakan tiga variabel independent, kompensasi *financial*, kompensasi *non financial* untuk mempengaruhi variabel dependen yaitu motivasi kerja karyawan. Tidak dipungkiri apabila terdapat teori lain dan variabel lain diluar variabel independent tersebut yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sedikit saran yang mungkin dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, saran tersebut antara lain:

1. Tanggapan responden pada variabel kompensasi *financial* memperlihatkan indikator terendah yaitu memberikan upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan, normal namun indikator tersebut masuk dalam kategori tinggi. Kompensasi memiliki pengaruh yang cukup besar pada motivasi kerja karyawan yang bertujuan untuk dapat mempengaruhi pola kerja karyawan yang berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan. Apabila pemberian kompensasi yang kurang sesuai maka akan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa bahwa kebutuhannya tidak terpenuhi ketika bekerja pada perusahaan.
2. Tanggapan responden pada variabel kompensasi *non financial* memperlihatkan indikator terendah yaitu mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemapananya, namun indikator tersebut masuk dalam kategori tinggi. Masih beberapa karyawan saja yang hanya aktif mengikuti pelatihan. Setiap karyawan yang ada dalam perusahaan tentu memiliki prestasi kerja yang berbeda. Prestasi kerja karyawan yang optimal, organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mengakibatkan karyawan disiplin dalam bekerja dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

3. Tanggapan responden pada variabel gaya kepemimpinan memperlihatkan indikator terendah gaya kepemimpinan keharmonisan antar karyawan namun indikator tersebut masuk dalam kategori tinggi. Seharusnya, dengan memberikan gaya kepemimpinan yang baik dan menjaga keharmonisan antar pimpinan dengan karyawan maupun hubungan karyawan dengan karyawan lainnya yang dilakukan maka para karyawan akan diarahkan ke tindakan yang positif dalam bekerja sehingga memotivasi untuk bekerja lebih baik.

Bagi Penelitian Selanjutnya, perlu adanya penelitian terkait dengan motivasi kerja karyawan dengan sampel yang lebih besar lagi. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan diantaranya seperti kepuasan kerja, loyalitas kerja, iklim organisasi, kepribadian, kompetensi karyawan, *emotional quotient* dan *self efficacy*. Dan diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian yang dapat memperluas cakupan lokasi dan mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipati. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kinerja Karyawan Pada PT. MNC Leasing Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 8(02), 2–6.
<http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EGMK/article/view/304>
- Afifah, & Asnur. (2021). Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(2), 229–236.
- Anita. (2022). Analisis Peran Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 454–463.
- Ariskha, Siregar, & Safitri. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Terhadap Kinerja Karyawan PT . Jaya Beton Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 1(1), 106–111.
- Aulia, Kasran, & Haedar. (2018). Pengaruh Kompensasi Financial Dan Non Financial Terhadap Motivasi Dan Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 25–29.
- Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dewi, & Surya. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan New Kuta Golf. *E-Jurnal Manajemen*, 11(4), 58–66.
<http://www.tjyybjb.ac.cn/CN/article/downloadArticleFile.do?attachType=PDF&id=9987>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23. In *Semarang, Universitas Diponegoro*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ghozali, I. (2018a). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. (Badan Pene).
- Ghozali, I. (2018b). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, & Falah. (2021). Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nusantara Bona Pasogit 20 Deli Tua. *AFoSJ-LAS (All Fields of Science J ...)*, 1(3),

81–92.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (Edisi 7). Pearson.
- Hakim. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*, 2(2), 165–180.
- Hasibuan. (2009). *Manajemen Sumber Daya*. Bumi Angkasa.
- Herawati, & Silaban. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KUD Karangploso Malang. *Jurnal Publikasi Ilmu Komputer Dan Multimedia*, 2(2), 121–122.
- Imelda, Tarigan, & Syawaluddin. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja PT. Naga Hari Utama Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 7(2).
- Iswanto, & Purnomo. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mandiri Grafika Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 7(2), 121–130.
- Jannah, Sazly, & Kartawijaya. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 9–18. <https://jurnal.bsi.ac.id/index.php/jab/article/view/299/126>
- Maharani, Indrayani, & Diwyarthi. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Housekeeping di Hotel A Ubud. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.52352/jbh.v10i1.451>
- Mushawir, Muis, & Umar. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Universitas Hasanuddin Di Makassar The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Work Motivation and Officials ' Performance at Hasanuddin Univers. *Hasanuddin Journal of Business Strategy (HJBS)*, 1(3), 14–24.
- Nuzulla, A. M. (2019). Pengaruh Remunerasi, Kompensasi Non Financial, dan Gaya kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus pada kryawan PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 2(1), 50–63.

- Perinusa. (2011). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Jayapura. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 34–62.
- Permadi. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 2(1), 715–720.
- Prasastono, N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1).
- Prayitno. (2017). *Kepemimpinan*. Relasi Inti Media.
- Purba, & Riki. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Ghim Li Indonesia. *Jurnal Rekaman*, 5(3), 231–239.
- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins. (2005). *Manajemen*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Sekaran. (2011). *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Simamora. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Surahman, Agus, & Wulan. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Lazizaa Chicken & Pizza di Sidoarjo. *IQTISHADEquity*, 1(1), 1–5.
- Wowor, Sumayku, & Samul. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store di MegaMall, Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 107. <https://doi.org/10.35797/jab.8.2.2019.23626.107-112>