

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI
KARYAWAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Survey Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK).**

Edy Suhendi Hidayat
Dr. H. Gurawan Dayona, SE., MM
Dr. Hj. Nunung Ayu Sofiati (Efi) S.Pd., MM

UNIVERSITAS INDONESIA MEMBANGUN

E-mail: edychang276@yahoo.com

ABSTRAK

Perkembangan bank sangat menjanjikan di industri keuangan menempati peran yang sangat penting dalam sektor ekonomi, terutama dalam mendukung pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah semakin ketat persaingan antar bank, maka pelayanan yang bank berikan harus lebih optimal sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk.

Responden dalam penelitian ini adalah Seluruh Karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, jumlah responden 200 responden dengan

menggunakan teknik pengambilan sample yang disebut random sampling. Penelitian ini menggunakan analisis struktural equation model (SEM) dengan bantuan program AMOS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap pelayanan, 3) Kualitas pelayanan dan kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas nasabah.

Peneliti disini melakukan penelitian Dengan peneliti lain pada bank - bank BUMN yang diantara nya Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BTN dengan batasan permasalahan.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, Kepuasan, Loyalitas Karyawan

PENDAHULUAN

Perekonomian global telah mengalami perubahan radikal dalam dua dasawarsa terakhir ini. Ekonomi dunia secara keseluruhan sedang mengalami perubahan pesat dengan adanya faktor-faktor yang mendasarinya. Faktor pertama, globalisasi, pertumbuhan perdagangan global dan persaingan internasional yang eksplosif berdampak pada tidak adanya negara yang dapat tetap terisolasi dari perekonomian dunia saat ini. Jika suatu negara tetap berupaya menutup pasarnya dari persaingan asing, maka penduduknya akan membayar lebih mahal untuk barang domestik berkualitas rendah karena keterbatasan alternatif. Tapi, jika membuka pasarnya, negara bersangkutan akan menghadapi persaingan ketat yang mau tidak mau memacu usaha domestiknya agar dikelola secara efisien dan efektif. Faktor kedua, adalah perubahan dan kemajuan teknologi yang sedemikian pesatnya.

Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga prestasi kerja dapat dicapai. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja karyawan, tingkat kehadiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

Kuesioner Awal Variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Puas	Kadang Puas	Cukup Puas	Puas	Puas Sekali			
Menyenangi Pekerjaan									
1	Saya menyenangi pekerjaan saya	5	10	5	4	6	30	86	150
2	Saya teliti dalam mengerjakan tugas	5	11	4	5	5	30	84	150
3	Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan yang diperintahkan atasan	8	8	8	2	4	30	76	150
Sub Total							246	450	
Mencintai Pekerjaan									

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	7	6	8	5	4	30	83	150
5	Saya selalu tepat waktu menyelesaikan pekerjaan	8	5	7	5	5	30	84	150
Sub Total							167	300	
Moral Kerja									
6	Terjalin kerjasama yang baik antara rekan rekan kerja dan atasan	5	8	9	4	4	30	84	150
7	Saya mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku	7	10	6	5	2	30	75	150
8	Tingkat kekompakan dan kerjasama karyawan dan atasan terjalin harmonis	8	9	4	5	4	30	78	150
9	Bekerja tanpa keluhan	8	5	8	4	5	30	83	150
10	Memiliki rasa setia dan hormat karyawan terhadap perusahaan	5	10	5	4	6	30	86	150
Sub Total							406	750	
Kedisiplinan									
11	Bekerja sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab	8	7	7	5	3	30	78	150
12	Bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan	5	8	9	4	4	30	84	150
Sub Total							162	300	
Prestasi Kerja									
13	Semangat dalam melaksanakan tugas	5	11	4	5	5	30	84	150
14	Mampu melaksanakan tugas dengan baik	5	10	5	4	6	30	86	150
Sub Total							170	300	
TOTAL							1151	2100	

Dari hasil penelitian survei awal diatas didapat menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai Prestasi Kerja (56,67), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel Menyenangi Pekerjaan (51,67%). Berdasarkan kategorinya, variabel Kepuasan Kerja Karyawan (54.81%) yaitu pada klasifikasi cukup puas (40%-60%).

**Kuesioner Awal Variabel Motivasi Karyawan
 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk**

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Baik	Kadang Baik	Cukup Baik	Baik	Baik Sekali			
Faktor Motivasi									
1	Dorongan di dalam diri untuk bekerja dengan baik sehingga tercipta keberhasilan dalam pekerjaan	5	11	4	5	5	30	84	150
2	Dorongan dari dalam diri untuk bekerja keras agar dapat mendapatkan pengakuan dari pimpinan	5	8	5	8	4	30	88	150
3	Bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan	6	8	8	5	3	30	81	150
4	Dorongan dari dalam diri untuk selalu berkembang	8	10	5	4	3	30	74	150
Sub Total							327	600	
Faktor Hygiene									
5	Kebijakan dan administrasi tertata dengan baik	8	8	8	2	4	30	76	150
6	Kualitas supervise baik	7	6	8	5	4	30	83	150
7	Kondisi kerja sangat mendukung	8	5	8	4	5	30	83	150
Sub Total							242	450	
TOTAL							569	1050	

Dari hasil penelitian survei awal diatas didapat menunjukkan bahwa variabel Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai Faktor Motivasi (54,5), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel Faktor Hygiene (53,77%). Berdasarkan kategorinya, variabel Motivasi Karyawan (54.19%) yaitu pada klasifikasi cukup baik (40%-60%).

**Kuesioner Awal Variabel Kompensasi
 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk**

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Baik	Kadang Baik	Cukup Baik	Baik	Baik Sekali			
Kompensasi Tidak Langsung									
1.	Asuransi yang diberikan oleh perusahaan telah mencukupi kebutuhan karyawan dan keluarga	8	10	5	4	3	30	74	150
2.	Saat anda mengambil hak cuti, apakah anda memperoleh tunjangan cuti yang memadai	5	8	9	4	4	30	84	150
3	Anda menerima jaminan hari tua yang memadai untuk menjamin kehidupan anda pada saat pensiun	5	10	5	4	6	30	86	150
Sub Total								244	450
Kompensasi Langsung									
4.	Gaji yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan resiko pekerjaan dan tanggung jawab karyawan	5	8	9	4	4	30	84	150
5.	Upah yang diterima sesuai dengan keahlian atau keterampilan yang dimiliki karyawan	8	10	5	4	3	30	74	150
3.	Bonus yang diberikan kepada karyawan sudah cukup adil dan layak	8	8	8	2	4	30	76	150
4.	Insentif yang diterima sesuai atau layak jumlahnya dengan beban kerja yang diberikan	7	10	6	5	2	30	75	150

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Baik	Kadang Baik	Cukup Baik	Baik	Baik Sekali			
Sub Total							309	600	
TOTAL							553	1050	

Dari hasil penelitian survei awal diatas didapat menunjukkan bahwa variabel Kompensasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai Kompensasi Tidak Langsung (54,22), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel Kompensasi Langsung (51,55%). Berdasarkan kategorinya, variabel Kompensasi (52.67%) yaitu pada klasifikasi cukup baik (40%-60%).

**Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan
 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk**

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Baik	Kadang Baik	Cukup Baik	Baik	Baik Sekali			
Gaya Konsultatif									
1	Gaya pimpinan komunikasi interaktif dengan bawahan	7	10	6	5	2	30	75	150
2	Gaya Pimpinan membangun susasana kerja yang kondusif	8	9	4	5	4	30	78	150
Sub Total							153	300	
Gaya Partisipatif									
3	Wewenang pimpinan tidak mutlak	8	10	5	4	3	30	74	150
4	Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	5	11	4	5	5	30	84	150
5	Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran	5	10	5	4	6	30	86	150
Sub Total							244	450	
Gaya Delegatif									
6	Pimpinan melimpahkan wewenang lebih	8	8	8	2	4	30	76	150

No	Keterangan	Karyawan					Jumlah	Skor	Skor Tertinggi
		Tidak Baik	Kadang Baik	Cukup Baik	Baik	Baik Sekali			
	banyak kepada bawahan								
7	Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	5	8	9	4	4	30	84	150
8	Bawahan bebas untuk memberikan saran dan pendapat	5	8	5	8	4	30	88	150
Sub Total							248	450	
Gaya Instruktif									
9	Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan	8	5	7	5	5	30	84	150
10	Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	5	8	9	4	4	30	84	150
11	Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran dan pendapat	6	5	8	5	6	30	90	150
Sub Total							258	450	
TOTAL							903	1650	

Dari hasil penelitian survei awal diatas didapat menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai Gaya Kepemimpinan Instruktif (57,33), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif (51,%). Berdasarkan kategorinya, variabel Gaya Kepemimpinan (54.73%) yaitu pada klasifikasi cukup baik (40%-60%).

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal

dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya. Dalam suatu organisasi diperlukan manajemen untuk mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013, 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014, 6) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Perbankan

Pengertian Bank Menurut ketentuan Pasal 1 Angka 2 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Kepemimpinan

Menurut Henry Pratt Faichild dalam Kartono (2004:38-39), menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan cara mengatur.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (Syawal, 2012) merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Sedangkan menurut

(Hersey, 2009) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Sedangkan Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Motivasi

Motivasi menurut (Sutrisno, 2009:109). Adalah : kebutuhan serta keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan orang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut.

Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (1998) dalam Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Menurut Hasibuan (2007) dalam Putri (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Gustomo (2008) dalam Putri (2014) kepuasan kerja adalah satu di antara banyak faktor dominan yang membentuk komitmen karyawan kepada perusahaan. Robbins, Siahaan dan E.E. Edison (2002) dalam Putri (2014) mengatakan bahwa sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Menurut Gorda (2004) dalam Dhermawan, Sudibya dan

Utama (2012) kepuasan kerja sebagai faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi. Menurut Testa (1999) dalam Putri (2014) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Nasarudin (2001) dalam Koesmono (2005) bahwa “Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Lebih luas lagi Mathis dan Jackson (2006) dalam Dewi dan Sukirno (2013) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar.

Paradigma Penelitian



Hipotesis

Berdasarkan permasalahan dan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Intruktif pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah diterapkan dengan baik
2. Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah diterapkan dengan baik
3. Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah baik
4. Kepuasan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah baik
5. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Intruktif berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
6. Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung Terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
7. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Intruktif Dan Kompensai berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
8. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Intruktif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
9. Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
10. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Intruktif Dan Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
11. Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

12. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif & Gaya Instruktif Dan Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak langsung & Kompensasi Langsung berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan dan berimplikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu teknik cara memakai, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik berupa data primer maupun data skunder yang digunakan untuk keperluan menyusun karya ilmiah dan kemudian menganalisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga didapat suatu kebenaran atas data yang diperoleh. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey dengan membuat angket kepada responden yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan.

Sumber dan Cara Penentuan Data

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para informan melalui :
 - a. Wawancara dengan pihak yang berkompeten. Adapun sumber data primer penelitian ini adalah Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
 - b. Pengamatan (Observation). Observasi merupakan pengamatan yang dilakukan secara intensif terhadap obyek penelitian dalam hal ini Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
 - c. Angket/Kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan suatu daftar pertanyaan tertutup yang disediakan alternatif-alternatif jawaban yang telah disusun, kemudian diserahkan kepada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi sumber data yang secara tidak langsung memberi keterangan maupun data yang ikut mendukung data primer seperti dokumen perusahaan dan jurnal-jurnal penelitian.

HASIL PENELITIAN

Analisis Statistik Deskriptif

Deskripsi Gaya Kepemimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Ringkasan pengklasifikasian untuk masing-masing sub variabel Gaya Kepemimpinan disajikan pada Tabel berikut ini.

Total Skor Implementasi Gaya Kepemimpinan

Sub Variabel	Skor Total		Kategori
Gaya Konsultatif	1.364 (60,3%)		Baik
Gaya Partisipatif	2.045 (60,2%)		Baik
Gaya Delegatif	2.058 (60,8%)		Baik
Gaya Instruktif	2.047 (60,3%)		Baik
	Jumlah	Persentase	Baik
Ukuran unit observasi	200		
Item	11		
Nilai Aktual	7.514	60,4%	

Sumber : Pengolahan data kuesioner, 2019

Hasil di atas menunjukkan bahwa sub variabel Gaya Kepemimpinan yang memiliki persentase total skor aktual terkecil adalah mengenai gaya partisipatif (60,2%), sedangkan yang terbesar ada pada sub variabel gaya delegatif (60,8%). Berdasarkan kategorinya, semua sub variabel Gaya Kepemimpinan yaitu gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegatif, dan gaya instruktif ada pada klasifikasi baik (60%-80%). Untuk mengetahui tingkatan perolehan skor variabel Gaya Kepemimpinan menurut penilaian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

$$\text{Jumlah skor terendah} = 1 \times 11 \text{ item} \times 200 \text{ responden} = 2.200$$

$$\text{Jumlah skor tertinggi} = 5 \times 11 \text{ item} \times 200 \text{ responden} = 11.000$$

Maka panjang interval untuk membentuk kriteria Gaya Kepemimpinan dalam 5 kategori dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Panjang interval} = \frac{\text{Jumlah skor tertinggi} - \text{Jumlah skor terendah}}{\text{banyak kriteria}}$$

$$= \frac{11.000 - 2.200}{5} = 1.760$$

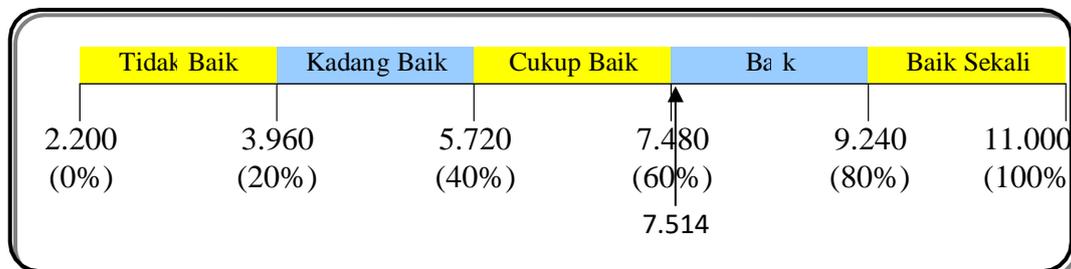


Diagram Kontinum Gaya Kepemimpinan

Total skor minimum variabel Gaya Kepemimpinan adalah 2.200 dan maksimum 11.000, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 7.514 (60,4%), sehingga dapat diambil kesimpulan tingkat implementasi Gaya Kepemimpinan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi Baik.

Uji Proporsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Proporsi Cut off	Proporsi Aktual	STD	Z	Ket
Gaya Kepemimpinan (X)	0,5	0,604	0,0346	2,494	Signifikan

** signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{tabel} = 1,645$)

Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2019

Berdasarkan Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa uji proporsi pihak kanan untuk variabel Gaya Kepemimpinan, hasilnya signifikan pada taraf nyata 5% dan secara statistik hipotesis nol ditolak. Artinya Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delekatif dan Gaya Instruktif PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk **sudah diterapkan dengan baik.**

Deskripsi Kompensasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Ringkasan pengklasifikasian untuk masing-masing sub variabel Kompensasi disajikan pada Tabel berikut ini.

Total Skor Kompensasi

Sub variabel	Skor Total	Kategori
--------------	------------	----------

Koampeansasi Tidak Langsung	2.054 (60,6%)	Baik
Kompensasi Langsung	2.552 (54,8%)	Cukup Baik
	Jumlah	Persentase
Ukuran unit observasi	200	Cukup Baik
Item	7	
Nilai Aktual	4.606	

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2019

Hasil di atas menunjukkan bahwa sub variabel Kompensasi yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai kompensasi tidak langsung (60,6%), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel kompensasi langsung (54,8%). Berdasarkan kategorinya, kedua sub variabel Kompensasi yaitu kompensasi tidak langsung pada klasifikasi baik (60%-80%), sedangkan kompensasi langsung ada pada klasifikasi cukup baik (40%-60%). Untuk mengetahui tingkatan perolehan skor variabel Kompensasi menurut penilaian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terendah = 1 x 7 item x 200 responden = 1.400

Jumlah skor tertinggi = 5 x 7 item x 200 responden = 7.000

Maka panjang interval untuk membentuk kriteria Kompensasi dalam 5 kategori dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Panjang interval} &= \frac{\text{Jumlah skor tertinggi} - \text{Jumlah skor terendah}}{\text{banyak kriteria}} \\ &= \frac{7.000 - 1.400}{5} = 1.120 \end{aligned}$$

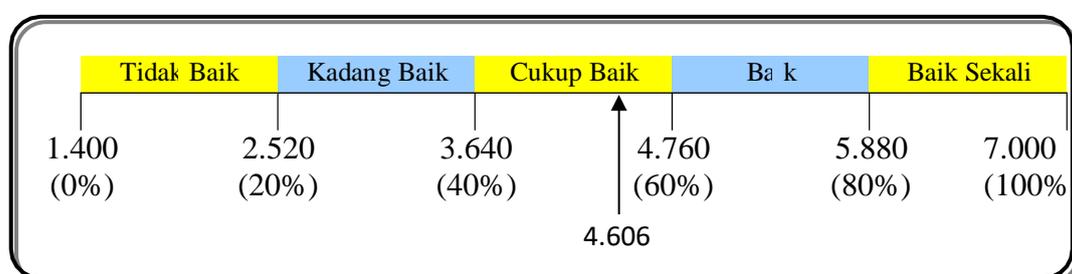


Diagram Kontinum Kompensasi

Total skor minimum variabel Kompensasi adalah 1.400 dan maksimum 7.000, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 4.606 (57,3%),

sehingga dapat diambil kesimpulan tingkat Kompensasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi Cukup Baik.

Uji Proporsi Variabel Kompensasi

Variabel	Proporsi cut off	Proporsi Aktual	STD	Z	Ket
Kompensasi (Y)	0,5	0,573	0,0350	2,073	Signifikan

** signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{tabel} = 1,645$)

Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2019

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa uji proporsi pihak kanan untuk variabel Kompensasi, hasilnya signifikan pada taraf nyata 5% dan secara statistik hipotesis nol ditolak. Artinya Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung Dan Kompensasi Langsung PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah diterapkan dengan baik.

Deskripsi Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Ringkasan pengklasifikasian untuk masing-masing sub variabel Motivasi Karyawan disajikan pada Tabel berikut ini.

Total Skor Motivasi Karyawan

Sub variabel	Skor Total		Kategori
Faktor Motivasi	2.759 (61,2%)		Baik
Faktor Hygiene	2.141 (64,2%)		Baik
	Jumlah	Persentase	Baik
Ukuran unit observasi	200		
Item	7		
Nilai Aktual	4.900	62,5%	

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2019

Hasil di atas menunjukkan bahwa sub variabel Motivasi Karyawan yang memiliki persentase total skor aktual terbesar adalah mengenai Faktor Hygiene (64,2%), sedangkan yang terkecil ada pada sub variabel Faktor Motivasi (61,2%). Berdasarkan kategorinya, kedua sub variabel Motivasi yaitu Faktor Motivasi, dan Faktor Hygiene ada pada klasifikasi baik (60%-80%). Untuk mengetahui tingkatan perolehan skor variabel Motivasi menurut penilaian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terendah = 1 x 7 item x 200 responden = 1.400

Jumlah skor tertinggi = 5 x 7 item x 200 responden = 7.000

Maka panjang interval untuk membentuk kriteria Kompensasi dalam 5 kategori dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Panjang interval} = \frac{\text{Jumlah skor tertinggi} - \text{Jumlah skor terendah}}{\text{banyak kriteria}}$$

$$= \frac{7.000 - 1.400}{5} = 1.120$$

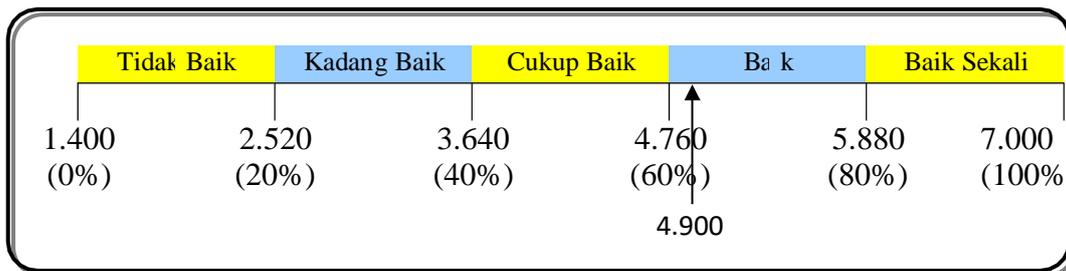


Diagram Kontinum Motivasi Karyawan

Total skor minimum variabel Motivasi Karyawan adalah 1.400 dan maksimum 7.000, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 4.900 (62,5%), sehingga dapat diambil kesimpulan tingkat Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi Baik.

Uji Proporsi Variabel Motivasi

Variabel	Proporsi cut off	Proporsi Aktual	STD	Z	Ket
Kompensasi (Y)	0,5	0,625	0,0342	3,651	Signifikan

** signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{tabel} = 1,645$)

Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2019

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa uji proporsi pihak kanan untuk variabel Motivasi, hasilnya signifikan pada taraf nyata 5% dan secara statistik hipotesis nol ditolak. Artinya Motivasi Karyawan berdasarkan dimensi Faktor Motivasi, dan Faktor Hygiene pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk **sudah dicapai dengan baik.**

Deskripsi Kepuasan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Ringkasan pengklasifikasian untuk masing-masing sub variabel Kepuasan Kerja disajikan pada Tabel berikut ini.

Skor Total Kepuasan Kerja

Sub	Skor Total	Kategori
Menyenangi Pekerjaan	2.051 (60,5%)	Puas
Mencintai Pekerjaan	1.379 (61,2%)	Puas
Moral Kerja	3.437 (60,9%)	Puas

Kedisiplinan	1.437 (64,8%)	Puas	
Prestasi Kerja	1.395 (62,2%)	Puas	
	Jumlah	Persentase	
Ukuran unit observasi	200	Puas	
Item	14		
Nilai Aktual	9.699		61,60

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2019

Hasil tersebut menunjukkan bahwa sub variabel Kepuasan Kerja yang memiliki persentase total skor aktual terkecil adalah mengenai menyenangkan pekerjaan (60,5%), sedangkan yang terbesar ada pada sub variabel kedisiplinan (64,8%). Berdasarkan kategorinya, kelima sub variabel Kepuasan Kerja yaitu menyenangkan pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja ada pada klasifikasi puas (60%-80%). Untuk mengetahui tingkatan perolehan skor variabel Kepuasan Kerja menurut penilaian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terendah = 1 x 14 item x 200 responden = 2.800

Jumlah skor tertinggi = 5 x 14 item x 200 responden = 14.000

Maka panjang interval untuk membentuk kriteria Kepuasan Kerja dalam 5 kategori dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Panjang interval} &= \frac{\text{Jumlah skor tertinggi} - \text{Jumlah skor terendah}}{\text{banyak kriteria}} \\ &= \frac{14.000 - 2.800}{5} = 2.240 \end{aligned}$$

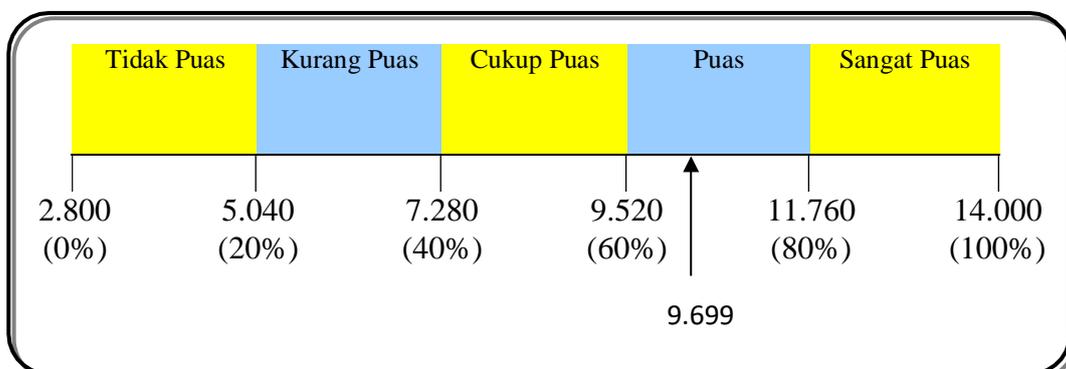


Diagram Kontinum Kepuasan Kerja

Total skor minimum variabel Kepuasan Kerja adalah 2.800 dan maksimum 14.000, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 9.699

(61,60%), sehingga dapat diambil kesimpulan tingkat Kepuasan Kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Puas**.

Uji Proporsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Proporsi Ideal	Proporsi Aktual	STD	Z	Ket
Kepuasan Kerja (Z)	0,5	0,616	0,0344	3,372	Signifikan

** signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{tabel} = 1,645$)

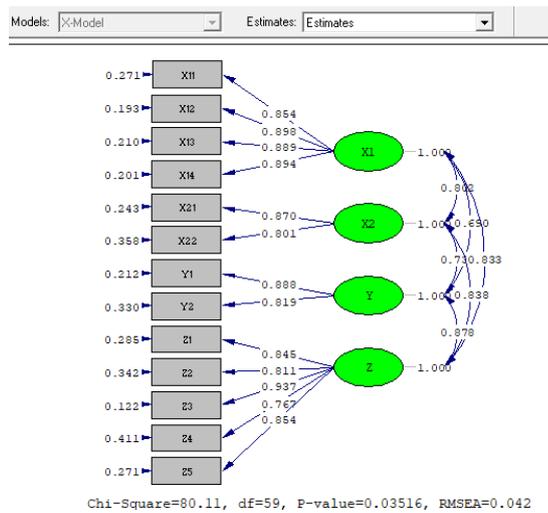
Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2019

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa uji proporsi pihak kanan untuk variabel Kepuasan Kerja, hasilnya signifikan pada taraf nyata 5% dan secara statistik hipotesis nol ditolak. Artinya karyawan sudah puas terhadap apresiasi yang diberikan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Model Struktural Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan, dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) dengan syarat skala pengukurannya minimal interval. Untuk itu langkah pertama sebelum analisis adalah mengubah skala data dari ordinal menjadi interval menggunakan *Method of Successive Interval* (Syarifudin Hidayat, 2005:55). Proses pengingkatan skala ordinal (**Lampiran 7**) menjadi skala interval (**Lampiran 8**) semua item kuesioner hasilnya disajikan dalam lampiran. Kemudian skala interval tersebut disusun menjadi matriks yang terdiri dari 13 (tiga belas) sub variabel yang akan digunakan sebagai matriks input (**Lampiran 9**) untuk analisis model Analisis Faktor Konfirmatori dan SEM.

Selanjutnya mengolah data untuk mengetahui hubungan antar variabel laten melalui metode Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*) menggunakan software Lisrel 8.80. Model CFA Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

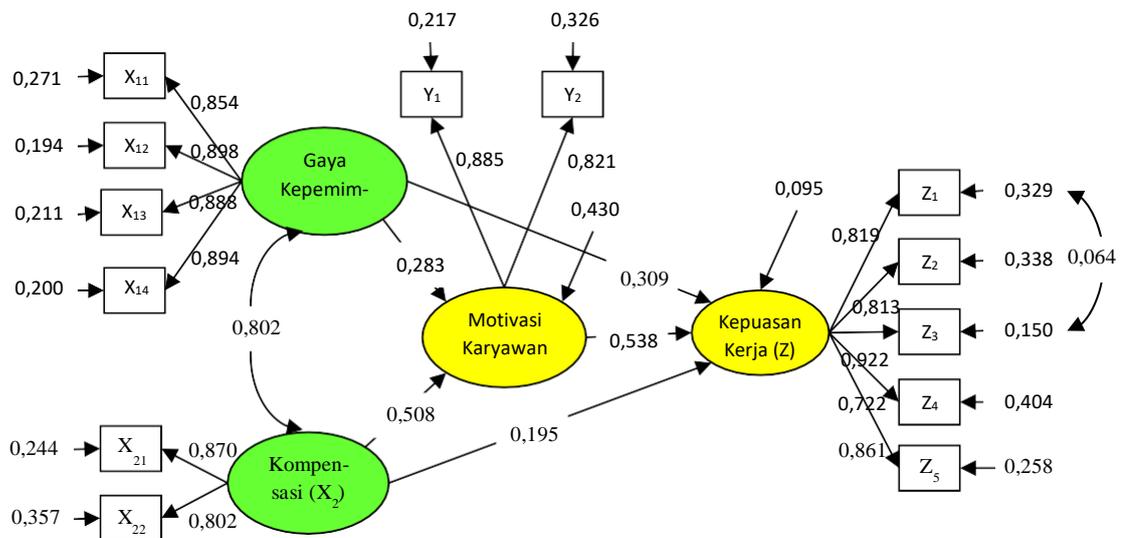


Model CFA Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Karyawan, dan Kepuasan Kerja

Pada Gambar Model CFA bagian bawah tercantum nilai Chi-kuadrat = 80,11 dengan peluang penolakan hipotesis nol memiliki nilai yang mendekati nol ($P\text{-value} = 0,03516$), dan RMSEA (Root Mean Square Error Approximation) sebesar 0,042 (Lampiran 10). Hasil ini menunjukkan bahwa Model CFA masih kurang baik (fit) karena Chi-kuadratnya masih cukup besar dengan nilai probabilitas kurang dari 5%, walaupun RMSEA sudah memenuhi syarat model dinyatakan baik (yaitu lebih kecil 0,08).

Model Struktural

Untuk menyatakan pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Motivasi serta dampaknya pada terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dapat digambarkan dalam model struktural di bawah ini.



Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Persamaan model struktural (*standarized*) berdasarkan Gambar 4.11 di atas dapat dinyatakan sebagai :

$$\text{Motivasi Karyawan (Y)} = 0,283 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,508 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,430$$

Koefisien jalur dari variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan, maupun Kompensasi terhadap variabel laten endogen Motivasi Karyawan bertanda positif. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan, maupun Kompensasi akan meningkatkan Motivasi Karyawan. Jika Gaya Kepemimpinan meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Motivasi Karyawan sebesar 0,283 satuan. Begitupun apabila Kompensasi meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Motivasi Karyawan sebesar 0,508 satuan.

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} = 0,309 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,195 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,538 \text{ Motivasi Karyawan (Y)} + 0,095$$

Koefisien jalur dari variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Karyawan terhadap variabel laten endogen Kepuasan Kerja bertanda positif. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Karyawan akan meningkatkan Kepuasan Kerja. Jika Gaya Kepemimpinan meningkat 1 satuan,

maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,309 satuan, jika Kompensasi meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,195 satuan, dan jika Motivasi Karyawan meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,538 satuan.

Tabel berikut ini merupakan pengujian model terstruktur Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (**Lampiran 12**).

Koefisien Regresi / Jalur Model SEM

Variabel Laten Endogen	to	Variabel Laten Eksogen	Taksiran Parameter	Taksiran Parameter dibakukan	Simp. baku	t	Kesimpulan
Y	←	X1	0,279	0,283	0,124	2,259	Signifikan
Y	←	X2	0,517	0,508	0,137	3,778	Signifikan
Z	←	X1	0,318	0,309	0,077	4,105	Signifikan
Z	←	X2	0,206	0,195	0,096	2,157	Signifikan
Z	←	Y	0,561	0,538	0,079	7,107	Signifikan

Sumber : Data Hasil Analisis, 2019

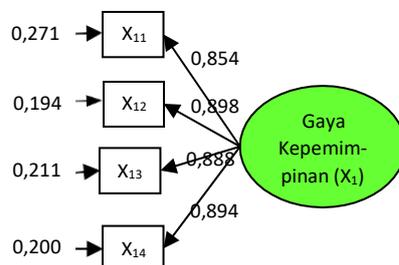
Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan (Y) ditunjukkan oleh nilai $t = 2,259 > 1,96$, begitupun dengan Kompensasi (X_2) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Karyawan (Y), karena memiliki nilai statistik $t = 3,778 > 1,96$. Gaya Kepemimpinan (X_1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), dan Kompensasi (X_2) juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), karena memiliki nilai statistik uji secara absolut yang lebih besar dari 1,96. Variabel intervening Motivasi Karyawan (Y) pun berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z) ditunjukkan oleh nilai $t = 7,107$ yang lebih besar 1,96.

Model Pengukuran

Model Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan model SEM pada Gambar maka model pengukuran (unidimensi) untuk variabel laten Gaya Kepemimpinan (X_1) yang diprediksi oleh sub variabel Gaya

Konsultatif (X₁₁), Gaya Partisipatif (X₁₂), Gaya Delegatif (X₁₃), dan Gaya Instruktif (X₁₄) dapat digambarkan sebagai berikut :



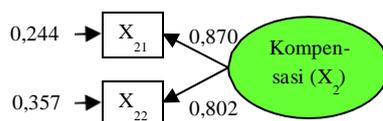
Model Pengukuran Gaya Kepemimpinan

$$\begin{aligned} \text{Gaya Konsultatif (X}_{11}\text{)} &= 0,854 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,271 \\ \text{Gaya Partisipatif (X}_{12}\text{)} &= 0,898 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,194 \\ \text{Gaya Delegatif (X}_{13}\text{)} &= 0,888 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,211 \\ \text{Gaya Instruktif (X}_{14}\text{)} &= 0,894 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,200 \end{aligned}$$

Pada model pengukuran Gaya Kepemimpinan (X₁), sub variabel yang memiliki muatan dibakukan (loading factor) terbesar adalah Gaya Partisipatif (X₁₂) sebesar 0,898 (R² = 0,806), artinya sub variabel Gaya Partisipatif mampu memprediksi Gaya Kepemimpinan sebesar 80,6% dan kekeliruannya sebesar 19,4%. Sementara itu muatan dibakukan terkecil dimiliki sub variabel Gaya Konsultatif (X₁₁) sebesar 0,854 (R² = 0,729) artinya sub variabel Gaya Konsultatif hanya mampu memprediksi Gaya Kepemimpinan sebesar 72,9% sedangkan kekeliruannya mencapai 27,1%.

Model Pengukuran Kompensasi

Berdasarkan model SEM pada Gambar di atas maka model pengukuran (unidimensi) untuk variabel laten Kompensasi (X₂) yang diprediksi oleh sub variabel Kompensasi Tidak Langsung (X₂₁) dan Kompensasi Langsung (X₂₂) dapat digambarkan sebagai berikut:



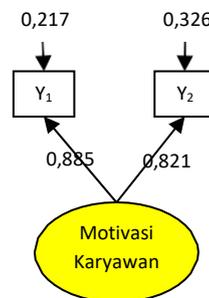
Model Pengukuran Kompensasi

$$\begin{aligned} \text{Kompensasi Tidak Langsung (X}_{21}\text{)} &= 0,870 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,244 \\ \text{Kompensasi Langsung (X}_{22}\text{)} &= 0,802 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,357 \end{aligned}$$

Pada model pengukuran Kompensasi (X2), sub variabel yang memiliki muatan dibakukan (*loading factor*) terbesar adalah Kompensasi Tidak Langsung (X21) sebesar 0,870 ($R^2 = 0,756$), artinya sub variabel Kompensasi Tidak Langsung mampu memprediksi Kompensasi sebesar 75,6% dan kekeliruannya hanya sebesar 24,4%. Sementara itu muatan dibakukan terkecil dimiliki sub variabel Kompensasi Langsung (X22) sebesar 0,802 ($R^2 = 0,643$) artinya sub variabel Kompensasi Langsung hanya mampu memprediksi Kompensasi sebesar 64,3% sedangkan kekeliruannya mencapai 35,7%. Hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 4.27 menunjukkan semua sub variabel Kompensasi signifikan ($t > 1,96$) yang menunjukkan hasil yang baik dalam memprediksi Kompensasi.

Model Pengukuran Motivasi Karyawan

Berdasarkan model SEM pada Gambar di atas maka model pengukuran (*unidimensi*) untuk variabel laten Motivasi Karyawan (Y) yang diprediksi oleh sub variabel Faktor Motivasi (Y₁), dan Faktor Hygiene (Y₂) dapat digambarkan sebagai berikut :



Model Pengukuran Motivasi Karyawan

$$\text{Faktor Motivasi (Y}_1\text{)} = 0,885 \text{ Motivasi Karyawan (Y)} + 0,217$$

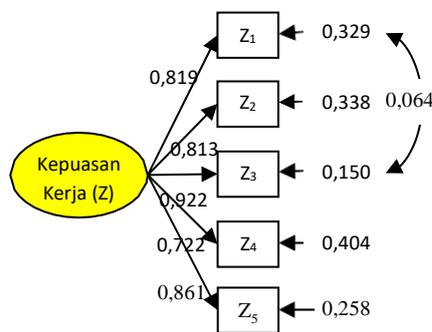
$$\text{Faktor Hygiene (Y}_2\text{)} = 0,821 \text{ Motivasi Karyawan (Y)} + 0,326$$

Pada model pengukuran Motivasi Karyawan (Y), sub variabel yang memiliki muatan dibakukan (*loading factor*) terbesar adalah Faktor Motivasi (Y₁) sebesar 0,885 ($R^2 = 0,783$), artinya sub variabel Faktor Motivasi mampu memprediksi Motivasi Karyawan sebesar 78,3% dan kekeliruannya sebesar 21,7%. Sedangkan muatan dibakukan terkecil dimiliki sub variabel Faktor Hygiene (Y₂) sebesar 0,821 ($R^2 = 0,674$) artinya sub variabel Faktor Hygiene hanya mampu memprediksi Motivasi Karyawan sebesar 67,4% sedangkan kekeliruannya mencapai 32,6%. Hasil pengujian model

pengukuran pada Tabel 4.27 menunjukkan semua sub variabel Motivasi Karyawan signifikan ($t > 1,96$) yang menunjukkan hasil yang baik dalam memprediksi Motivasi Karyawan.

Model Pengukuran Kepuasan Kerja

Berdasarkan model SEM pada Gambar di atas maka model pengukuran (unidimensi) untuk variabel laten Kepuasan Kerja (Z) yang diprediksi oleh sub variabel Menyenangi Pekerjaan (Z_1), Mencintai Pekerjaan (Z_2), Moral Kerja (Z_3), Kedisiplinan (Z_4), dan Prestasi Kerja (Z_5) dapat digambarkan sebagai berikut :



Model Pengukuran Kepuasan Kerja

$$\begin{aligned} \text{Menyenangi Pekerjaan (Z}_1\text{)} &= 0,819 \text{ Kepuasan Kerja (Z)} + 0,329 \\ \text{Mencintai Pekerjaan (Z}_2\text{)} &= 0,813 \text{ Kepuasan Kerja (Z)} + 0,338 \\ \text{Moral Kerja (Z}_3\text{)} &= 0,922 \text{ Kepuasan Kerja (Z)} + 0,150 \\ \text{Kedisiplinan (Z}_4\text{)} &= 0,722 \text{ Kepuasan Kerja (Z)} + 0,404 \\ \text{Prestasi Kerja (Z}_5\text{)} &= 0,861 \text{ Kepuasan Kerja (Z)} + 0,258 \end{aligned}$$

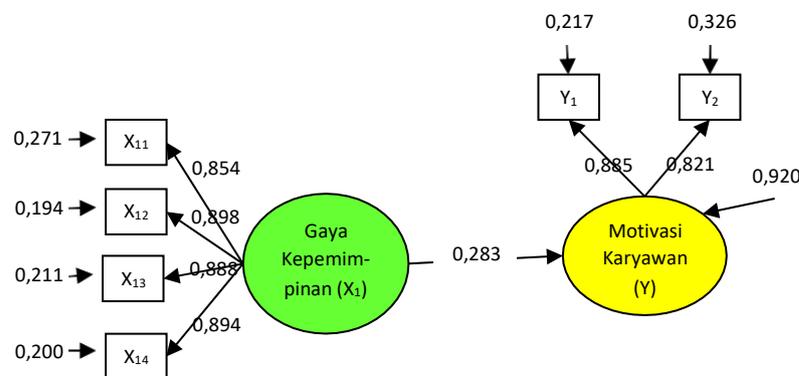
Pada model pengukuran Kepuasan Kerja (Z), sub variabel yang memiliki muatan dibakukan (loading factor) terbesar adalah Moral Kerja (Z_3) sebesar 0,922 ($R^2 = 0,850$), artinya sub variabel Moral Kerja mampu memprediksi Kepuasan Kerja sebesar 85,0% dan kekeliruannya sebesar 15,0%. Sedangkan muatan dibakukan terkecil dimiliki sub variabel Kedisiplinan (Z_4) sebesar 0,722 ($R^2 = 0,596$) artinya sub variabel Kedisiplinan hanya mampu memprediksi Kepuasan Kerja sebesar 59,6% sedangkan kekeliruannya mencapai 40,4%. Hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 4.27 menunjukkan semua sub variabel Kepuasan Kerja signifikan ($t > 1,96$) yang menunjukkan hasil yang baik dalam memprediksi Kepuasan Kerja. Hasil modifikasi model CFA, dalam model pengukuran terdapat hubungan antara kekeliruan sub variabel Menyenangi Pekerjaan dengan kekeliruan sub variabel Moral Kerja sebesar 0,064. Hal tersebut menunjukkan

adanya hubungan yang erat antara Menyenangi Pekerjaan dengan Moral Kerja, artinya apabila karyawan sangat menyenangi pekerjaannya maka karyawan tersebut memiliki moral kerja yang baik.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

Persamaan model terstruktur Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan sebagai :



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

$$\text{Motivasi Karyawan (Y)} = 0,283 \text{ Gaya Kepemimpinan (X1)} + 0,920$$

Tabel dibawah merupakan uji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) yang terdiri dari sub variabel Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instruktif terhadap Motivasi Karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Uji Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Motivasi Karyawan (Y)

Endogen Laten Variable	to	Exogen Laten Variable	Regression Coef.	Standardized Estimate	Standard error	t
Y	←	X ₁	0,279	0,283	0,124	2,259*

* signifikan pada taraf nyata 0,05

Sumber : Hasil Analisis Data, 2019

Statistik uji :

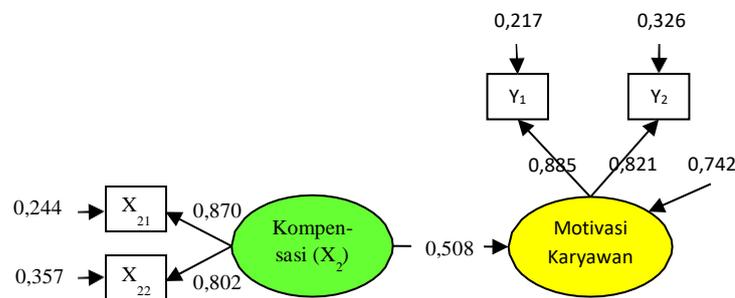
$$t = \frac{\gamma_1}{se(\gamma_1)} = \frac{0,279}{0,124} = 2,259$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi z-normal standard sebesar 1,96. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis

tabel maka $t = 2,259 > 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instruktif memiliki pengaruh terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar **8,0%** termasuk dalam kategori pengaruh yang **kecil** karena berkisar antara 4%-16%.

Uji Hipotesis Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan

Persamaan model terstruktur Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan sebagai :



Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan

Motivasi Karyawan (Y) = 0,508 Kompensasi (X2) + 0,742

Tabel dibawah merupakan uji pengaruh Kompensasi (X2) yang terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung terhadap Motivasi Karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Uji Pengaruh Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi Karyawan (Y)

Endogen Laten Variable	to	Exogen Laten Variable	Regression Coef.	Standardized Estimate	Standard error	t
Y	←	X ₂	0,517	0,508	0,137	3,778*

* signifikan pada taraf nyata 0,05

Sumber : Hasil Analisis Data, 2019

Statistik uji :

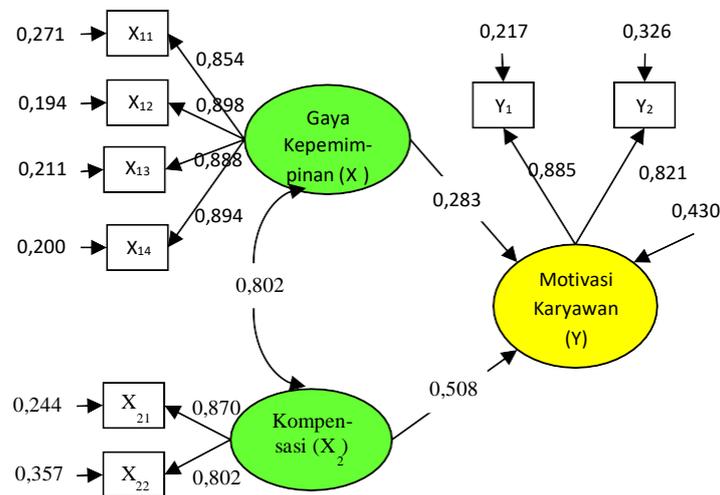
$$t = \frac{\gamma_2}{se(\gamma_2)} = \frac{0,517}{0,137} = 3,778$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi z-normal standard sebesar 1,96. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis tabel maka $t = 3,778 > 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya Kompensasi yang

terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung memiliki pengaruh terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar **25,8%** termasuk dalam kategori pengaruh yang **cukup besar** karena berkisar antara 16%-36%.

Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan dan Kompensai Terhadap Motivasi Karyawan Baik Secara Parsial Maupun Simultan

Persamaan model terstruktur Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan dinyatakan sebagai :



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan
 Motivasi Karyawan (Y) = 0,283 Gaya Kepemimpinan (X₁) + 0,508 Kompensasi (X₂) + 0,430

Statistik Uji :

$$F = \frac{(n - p - 1)R^2}{p(1 - R^2)} \sim F_{[\alpha; (p, n-p-1)]}$$

$$F = \frac{(200 - 2 - 1)(0,570)}{2(1 - 0,570)} = 130,343$$

$$F_{\text{tabel}} = F_{[0.05; (2, 200-2-1)]} = 3,042$$

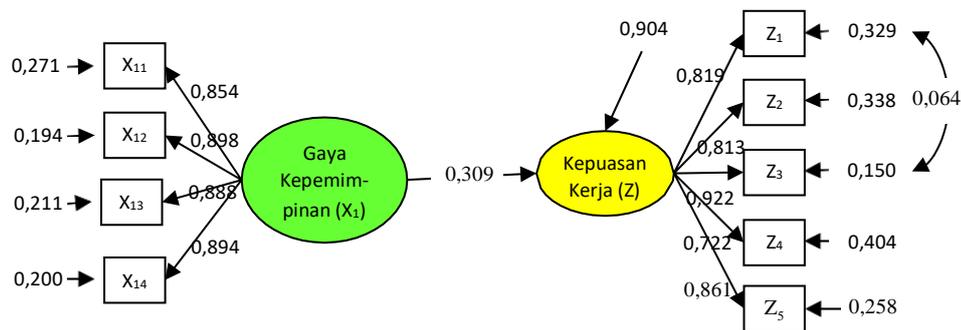
Kriteria uji : Tolak H₀ jika F > F_{tabel}

Karena F_{hitung} = 130,343 > F_{tabel} = 3,042 maka H₀ ditolak, artinya terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instrukturif serta Kompensasi yang terdiri dari sub variabel

Kompensasi Tidak Langsung dan Kompensasi Langsung terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan. Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan sebesar 57,0%, sisanya sebesar 43,0% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Persamaan model terstruktur Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan sebagai :



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} = 0,309 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,904$$

Tabel dibawah merupakan uji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, dan Gaya Instruktif terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Uji Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Endogen Laten Variable	to	Exogen Laten Variable	Regression Coef.	Standardized Estimate	Standard error	t
Z	←	X ₁	0,318	0,309	0,077	4,105*

* signifikan pada taraf nyata 0,05

Sumber : Hasil Analisis Data, 2019

Statistik uji :

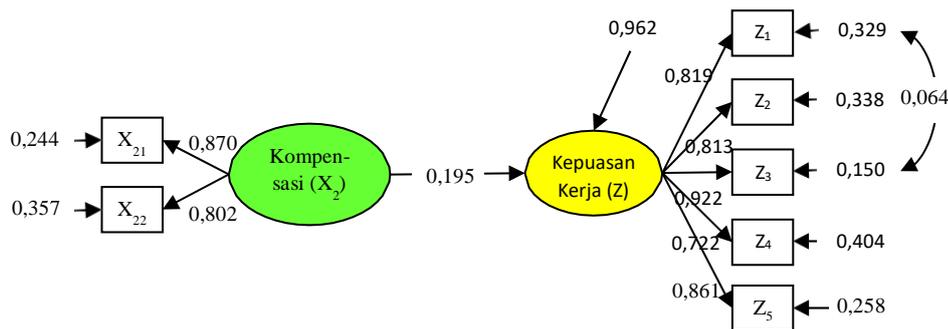
$$t = \frac{\gamma_3}{se(\gamma_3)} = \frac{0,318}{0,077} = 4,105$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi z-normal standard sebesar 1,96. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis tabel maka $t = 4,105 > 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, dan

Gaya Instruktif mnmemiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar **9,6%** termasuk dalam kategori pengaruh yang **kecil** karena berkisar antara 4%-16%.

Uji Hipotesis Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Persamaan model terstruktur Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan sebagai :



Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} = 0,195 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,962$$

Tabel dibawah merupakan uji pengaruh Kompensasi (X₂) yang terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Uji Pengaruh Kompensasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Endogen Laten Variable	to	Exogen Laten Variable	Regression Coef.	Standardized Estimate	Standard error	t
Z	←	X ₂	0,206	0,195	0,096	2,157*

* signifikan pada taraf nyata 0,05

Sumber : Hasil Analisis Data, 2019

Statistik uji :

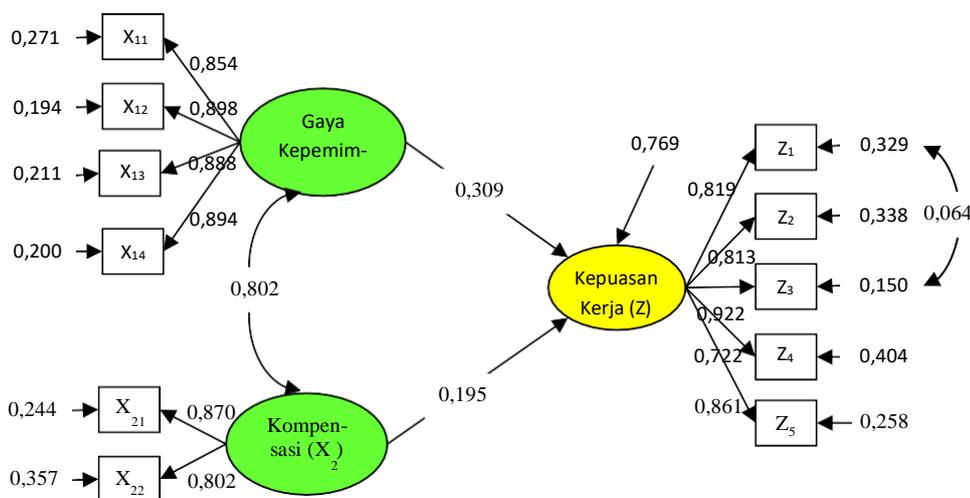
$$t = \frac{\gamma_4}{se(\gamma_4)} = \frac{0,206}{0,096} = 2,157$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi z-normal standard sebesar 1,96. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis tabel maka $t = 2,157 > 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya Kompensasi yang terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar **3,8%** termasuk dalam kategori pengaruh yang **sangat kecil** karena berkisar antara 0%-4%.

Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan dan Kompensai Terhadap Kepuasan Kerja Baik Secara Parsial Maupun Simultan

Persamaan model terstruktur Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan dinyatakan sebagai :



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

$$\text{Kepuasan Kerja (Y)} = 0,309 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,195 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,769$$

Statistik Uji :

$$F = \frac{(n - p - 1)R^2}{p(1 - R^2)} \sim F_{[\alpha; (p, n-p-1)]}$$

$$F = \frac{(200 - 2 - 1)(0,231)}{2(1 - 0,231)} = 29,547$$

$$F_{\text{tabel}} = F_{[0.05; (2, 200-2-1)]} = 3,042$$

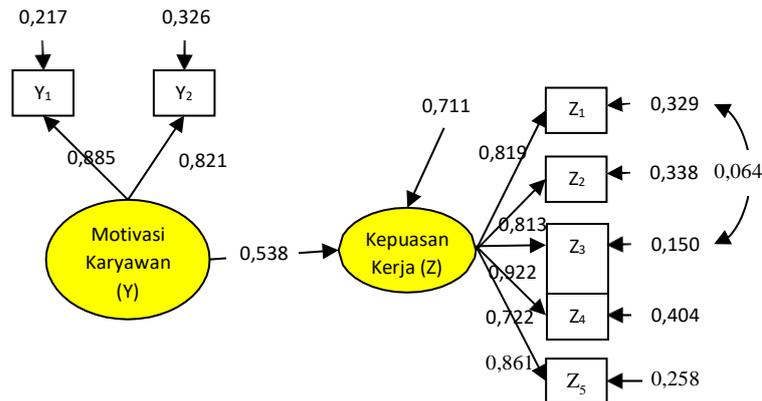
Kriteria uji : Tolak H₀ jika F > F_{tabel}

Karena F_{hitung} = 29,547 > F_{tabel} = 3,042 maka H₀ ditolak, artinya terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instruktif serta Kompensasi yang terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung dan Kompensasi Langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan. Besarnya pengaruh variabel

Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 23,1%, sisanya sebesar 76,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

Uji Hipotesis Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Persamaan model terstruktur Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan sebagai :



Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} = 0,538 \text{ Motivasi Karyawan (Y)} + 0,711$$

Tabel dibawah merupakan uji pengaruh Motivasi Karyawan (Y) yang terdiri dari sub variabel Faktor Motivasi, dan Faktor Hygiene terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

**Uji Pengaruh Motivasi Karyawan (Y)
 terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Endogen Laten Variable	to	Endogen Laten Variable	Regression Coef.	Standardized Estimate	Standard error	t
Z	←	Y	0,561	0,538	0,079	7,107*

* signifikan pada taraf nyata 0,05
 Sumber : Hasil Analisis Data, 2019

Statistik uji :

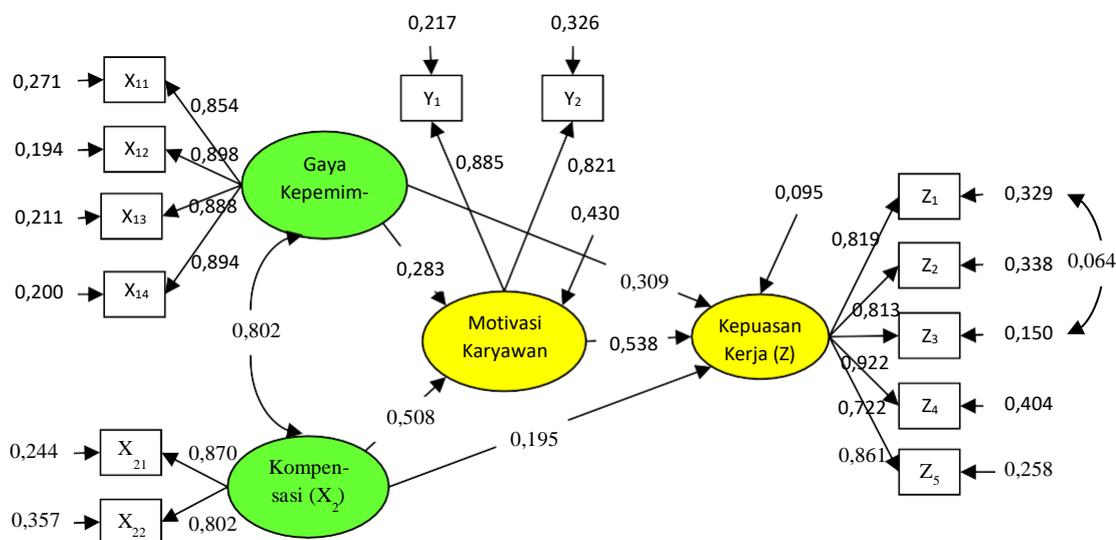
$$t = \frac{\beta}{se(\beta)} = \frac{0,561}{0,079} = 7,107$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi z-normal standard sebesar 1,96. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis tabel maka $t = 7,107 > 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya Motivasi Karyawan yang terdiri dari sub variabel Faktor Motivasi, dan Faktor Hygiene memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk sebesar **28,9%** termasuk dalam kategori pengaruh yang **cukup besar** karena berkisar antara 16%-36%.

Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Baik Secara Parsial maupun Simultan

Persamaan model terstruktur Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan dinyatakan sebagai :



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja

$$\text{Motivasi Karyawan (Y)} = 0,283 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,508 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,430$$

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} = 0,309 \text{ Gaya Kepemimpinan (X}_1\text{)} + 0,195 \text{ Kompensasi (X}_2\text{)} + 0,538 \text{ Motivasi Karyawan} + 0,095$$

Statistik Uji :

$$F = \frac{(n - p - 1)R^2}{p(1 - R^2)} \sim F_{[\alpha; (p, n-p-1)]}$$

$$F = \frac{(200 - 5 - 1)(0,905)}{5(1 - 0,905)} = 368,910$$

$$F_{\text{tabel}} = F_{[0.05; (5, 200-5-1)]} = 2,261$$

Kriteria uji : Tolak H₀ jika $F > F_{\text{tabel}}$

Karena $F_{hitung} = 368,910 > F_{tabel} = 2,261$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, Gaya Instruktif, dan Kompensasi yang terdiri dari sub variabel Kompensasi Tidak Langsung, Kompensasi Langsung terhadap Motivasi Karyawan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara simultan. Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja sebesar 90,5%, sisanya sebesar 9,5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada Bab IV tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegatif, gaya instruktif, dan Kompensasi yang terdiri dari sub variabel kompensasi tidak langsung, kompensasi langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk baik secara parsial maupun simultan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instruktif pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah diterapkan dengan baik, dengan tingkat gaya kepemimpinan sebesar 60,4% dari maksimal 100%.
2. Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung & Kompensasi Langsung pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah diterapkan dengan baik, dengan tingkat kompensasi sebesar 57,3% dari maksimal 100%.
3. Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah baik, dengan tingkat motivasi karyawan sebesar 62,5% dari maksimal 100%.
4. Kepuasan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sudah baik, dengan tingkat kepuasan kerja sebesar 61,6% dari maksimal 100%.
5. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif dan Gaya Instruktif terhadap Motivasi Karyawan

- pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh 8,0% dari maksimal 100%.
6. Terdapat pengaruh Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung Terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh sebesar 25,8% dari maksimal 100%.
 7. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, Gaya Intruktif, Dan Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung, Kompensasi Langsung terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh simultan sebesar 57,0% dari maksimal 100%.
 8. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, dan Gaya Intruktif terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh sebesar 9,6% dari maksimal 100%.
 9. Terdapat pengaruh Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung, dan Kompensasi Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh sebesar 3,8% dari maksimal 100%.
 10. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, Gaya Intruktif Dan Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung, Kompensasi Langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh simultan sebesar 23,1% dari maksimal 100%.
 11. Terdapat pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh sebesar 28,9% dari maksimal 100%.
 12. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan berdasarkan dimensi Gaya Konsultatif, Gaya Partisipatif, Gaya Delegatif, Gaya Intruktif Dan Kompensasi berdasarkan dimensi Kompensasi Tidak Langsung, Kompensasi Langsung terhadap Motivasi Karyawan serta berimplikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dengan besarnya pengaruh simultan sebesar 90,5% dari maksimal 100%.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2013. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT.Revika Aditama, Bandung.
- A.A Mega Rosa Arini Putri. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dunia Garmen Internasional*.
- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- A.F. Stoner. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abraham H. Maslow (2011). *Motivation and Personality*. USA: Harper and Row Publication
- Achmad Sanusi, 2009. *Kepimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organsiasi Yang Efektif*. Bandung. Prospect
- Agus Purwanto,Erwan, 2012, *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Yogyakarta : Gava Media
- Agustina, Lidya dan Meirani Diah Astuti. 2013. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Eksternal : Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Bandung)*.
- Alderfer, Clayton P.,(2004). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142–175, May 1969.
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Volume 6, No 2, <http://ojs.unud.ac.id/>
- Andini, P. Raharjo, S.T. 2012. *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Mobil Hyundai i20*. Diponegoro Journal Of Management Vol. 1. No.2. Semarang.
- Ardana, Komang dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta

- Arep, I dan Tanjung, H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Trisakti, Jakarta
- As'ad, Moh. 2013. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Jakarta.
- Azhar Susanto. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Gramedia
- Azwar, S. 2011. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offest
- Azwar, Saifudin. 2009. *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bentler & Chou, 1987. *Practical Issue in Structural Modeling. Sociological Methods and research*, pp. 78-117.
- Brown, M. 2007. *Buku Ajar Keperawatan Gerontik*. Penerbit Buku Kedokteran, EGC : Jakarta
- Burt Nanus. 1992 *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Damayanti, Susilaningsih, Sumaryati, 2013. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Air Minum (PDAM) Surakarta*. Jupe. UNS Vol 2. studentjournal.petra.ac.id diakses 12 Desember 2015
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta : PT. Indeks
- Dimiyati, H., & Nurjaman, K. (2014). *Manajemen Proyek*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, *The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intention of Profesional Accountants*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245.
- Earl, P. Strong. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, edisi revisi, cetakan 1. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Effendi, M. I. 2002. *Biologi Perikanan*. Yayasan Pustaka Nustama. Yogyakarta

- Emerson, L., Fear, J., Fox, S., and Sanders, E. (2012). *Parental Engagement In Learning And Schooling: Lessons From Research*. Canberra: Australian Research Alliance for Children and Youth (ARACY); Volume 4 issue 2, halaman 110-141
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Fayol, Hendry. 2012. *Pengantar Administrasi dan fungsi-fungsi manajemen*. <http://PengantarAdministrasi-danfungsifungsimanajemen.htm> Diakses tanggal 2 Maret 2014.
- Ghiselli, E.E. & Brown, C.W. (2003). *Personnel and Industrial Psychology*. New York: Mc. Graw-Hill Book. Co.
- Gozali, Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 2. Jakarta: Gunung Agung.
- Guest, R.T., 2009, *Croscarmellose Sodium, dalam Rowe, R.C., Sheskey P.J. dan Quin, M.E., Handbook of Pharmaceutical Excipients, 6 th Ed., Pharmaceutical Press, Washington D.C, 206-208.*
- Gustomo, Aurik dan Silvia, Anita. (2009). *Pengaruh nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Teknologi
- G.R. Terry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Golembiewski, Robert T. 1997. *Public Administration and Public Policy/64*: Marcel Dekker United States Of America.
- Griffin, Ricky W dan Ebert, Ronald J. 2008. *Bisnis*, ed 8 jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Gorda, 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Denpasar : Wydia Kriya Gematama
- Hair, Joseph F.; Bush, Sr. Robert P.; Ortinau, David J. (2009), *Marketing Research: In a Digital Information Environment*, Fourth Edition, International Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York, USA.
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP., 2009. *Sumber Daya Manusia*, Tarsito, Bandung.
- Hasan, Iqbal.2008.*Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson, 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, 2001, *Teori Motivasi ke dua*. Jakarta.Pustaka Indah
- Hoogland, J.J., Boomsma, A., 1998. *Robustness Studies In Covariance Structure Modeling: An Overview And A Metaanalysis. Sociological Methods And Research* 26, 329–333.
- Hulland, John. 1999. *Use of partial Least Squares (PLS) in strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, Strategic Management Journal*, Vol. 20,pp. 195-204.
- Husein Umar. 2007, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ibnu Syamsi. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Irma Nilasari & Sri Wiludjeng. 2010. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Jahari, Jaja & Sobry S. 2008. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bandung: Prospect.
- Jewell, L. N. & Siegall, M., (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, Dan Organisasi*, ed-2, hal 529. Jakarta: Arcan
- Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1982), *“Recent Development in Structural Equation Modeling,”* Journal of Marketing Research, Vol. 19, 404 -416.
- Kartono. Kartini. 2008. *Patologi Sosial 2*. Jakarta: Grafindo Persada
- Koontz, Harold & Cyril O’Donnel & Heinz Weihrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan:Gunawan Hutaauruk. Jakarta: Penerbit Jakarta.

- Kotter, John P. 2014. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. New York: Free Press
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Koesmono, H. Teman (2005) *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- L.D.Wesley (1977), *Mekanika Tanah*, cetakan VI, Badan Penerbit Pekerjaan Umum.
- Loehlin, J.C., 1998. *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ
- McGregor, Douglas. 1988. *Aspek Manusia Dalam Dunia Usaha*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta,CV
- Melani, T. dan Suhaji., 2012. *Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "Yayasan Pharmasi" Semarang)*. Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis, Vol. 1 No. 1. 2012.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. UIN Malang Press. Malang
- Miftah, Thoha (1995). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nasaruddin Umar. 2010. *Argumen Kesetaraan Gender*. Jakarta : Dian Rakyat.
- Ngalim Purwanto. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Newstrom. John W., Davis, Keith, (2009). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ke tujuh. Alih bahasa, Agus Dharma. Jakarta: Erlangga

- Nurhidayah, S & Rini A. 2012. *Kebahagiaan Lansia Di Tinjau Dari Dukungan Sosial Dan Spiritualitas*. Jurnal Soul, Vol. 5, No.2, September 2012.
- Peterson dan Plowman. (www.Google.co.id/Ekonomi/ManajemenSDM/motifdankebutuhanpekerja, diakses tanggal 13 Juni 2008).
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: UPPAMP YJPN, Edisi Revisi, cet.ke-2.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- , Mulyadi, Deddy. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Roen, Ferry. 2012. *Teori ERG*. <http://perilakuorganisasi.com/teori-erg.html>. Accessed at 28 Mei 2015.
- Rosvita.(2010). *Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Promosi, dan Cuaca Terhadap Keputusan Pembelian The Siap Minum Dalam Kemasan Merek Teh Botol Sosro (Studi Kasus Pada Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sadili Samsudin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Safroni, Ladzi. 2012. *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Sanusi, Uci. (2013). *Pembelajaran Dengan Pendekatan Humanistik (Penelitian Pada MTS Negeri Model Cigugur Kuningan)*. Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim. Volume 11, Number 2, Page 123-142.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, B., 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : bumi Aksara.
- Saragih, F.,S. 2010. *Pengaruh Penyuluhan Terhadap Pengetahuan dan Sikap Ibu Tentang Makanan Sehat dan Gizi Seimbang di Desa Merek Raya Kecamatan Raya Kabupaten Simalungun Tahun 2010*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara (USU)

- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju: Bandung
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat..
- Siahaan, EE. Edison, 2002. *Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Pegawai*
- Sidik Priadana, Dedi Hadian, 2013., *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*, Cetakan Kesatu, Logoz Publishing & STIE Pasundan Press, Bandung
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 2008.
- Stoner dan Freeman, 2012. *Manajemen*. Surabaya.Gramedia
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- , 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suliyanto. 2011. *“Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS”*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta
- Sukirno, Sadono. 2013. *Makroekonomi : Teori Pengantar*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno. (2012). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi (8thed.)*. Yogyakarta: Ekonisia
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung : Cv. Alfabeta.
- Tyson, Shaun., Jackson, Tony;”*The Essence Of Organizational Behavior”*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001
- Umi Narimawati. 2010. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media
- ,2010. *Metodologi Penelitian : Dasar Penyusun Penelitian Ekonomi*.Jakarta:penerbit Genesis
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wibowo, Indiwani Seto Wahyu. 2011. *Semiotika Komunikas. Aplikasi Praktis Bagi Penelitian dan Skripsi Komunikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Medi

Wood, M dan F. Stevens. 1996. *Trametes Versicolor*. <http://www.rrich.com> (diakses : 12 Desember 2012).