

# **“THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION ON WORK PRODUCTIVITY WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATION VARIABLE**

**(Study on Employees of the Semarang Bapenda Office Division and Development Division).”**

**Rudy Iskandar 1) Dheasey Amboningtyas, SE,MM 2) Adji Seputra, SE,MM 3)**

**1) Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran**

**2),3) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi (Studi pada Karyawan Kantor Bapenda Semarang Divisi Evaluasi dan Pembinaan). Populasi yang digunakan adalah populasi seluruh karyawan Kantor Bapenda Semarang bagian divisi evaluasi dan pembinaan sebanyak 30 orang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Output SPSS menunjukkan Variabel gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Variabel Kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y). Interaksi X1\*Z terhadap Y hasilnya adalah positif (0,120), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X1 terhadap Y. Interaksi X2\*Z terhadap Y hasilnya adalah positif (0,131), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X2 terhadap Y. Meskipun memperkuat, tetapi pengaruhnya tidak signifikan (0,371 > 0,05). Pengaruh dari Z terhadap Y pada output pertama tidak berpengaruh signifikan dan pengaruh interaksi X2\*Z pada output kedua tidak berpengaruh signifikan.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Produktivitas, dan Budaya Organisasi**

## **ABSTRACT**

*This research was conducted to determine the effect of leadership style and compensation on work productivity with organizational culture as a moderating variable (Study on Employees of the Semarang Bapenda Office, Evaluation and Development Division). The population used is the population of all employees of the Semarang Bapenda Office in the evaluation and guidance division of 30 people. The sample used is a saturated sample. SPSS output shows that leadership style variable (X1) partially has a positive and significant effect on work productivity (Y). Compensation variable (X2) partially has a positive and significant effect on work productivity (Y). The result of the interaction of X1 \* Z on Y is positive (0.120), which means that the moderation of Z strengthens the effect of X1 on Y. The interaction of X2 \* Z on Y is positive (0.131), which means that the moderation of Z strengthens the effect of X2 on Y. Although it strengthens, the effect is not significant (0.371 > 0.05). The effect of Z on Y on the first output does not have a significant effect and the effect of X2 \* Z interaction on the second output does not have a significant effect*

**Keywords: Leadership Style, Compensation, Productivity, and Organizational Culture**

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu organisasi / lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas kaitannya dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki, karena SDM lah yang akan mengatur dan mengelola Sumber Daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan (Kristiawan, 2009). Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya (Obasan, 2012). Salah satunya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, radikal, dan serentak, menuntut manajer untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang manajer juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan produktivitas bawahannya. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk

mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan sesuatu hal yang sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan hanya diartikan untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan melainkan juga merupakan suatu proses memotivasi tingkah laku karyawan dalam upaya perbaikan kelompok serta disiplin kerja dari karyawan perusahaan. Salah satu permasalahan manajemen yang bersifat kritis pada saat ini adalah kepemimpinan karena mampu atau tidak mempunyainya seseorang pemimpin dapat melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu organisasi dan adanya pemimpin yang kurang dihargai oleh bawahannya. Dalam era globalisasi sekarang ini, keahlian memimpin diperlukan organisasi, seiring dengan kemajuan zaman dan kompleksitas dunia bisnis dan pemerintahan, kepemimpinan semakin memegang peran yang penting dan berfungsi sebagai motor penggerak bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Operasional perusahaan bergantung pada seberapa baik dan besar usaha pemimpin mengelola, memberi arahan, membuat keputusan, dan mengoordinasi para karyawan agar melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan prosedur yang telah ditetapkan. Penting bagi seorang pemimpin menentukan bentuk gaya kepemimpinannya agar selaras

dengan visi dan misi perusahaan, pekerjaan, dan bawahannya.

Gaya memimpin yang tepat tentunya diharapkan mampu mengendalikan perilaku kerja dan menyelarkannya agar produktivitas dapat meningkat. Dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor gaya kepemimpinan fungsional. Model ini dianggap sebagai model yang tepat dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan fungsional mengintegrasikan ide-ide dan tindakan yang disesuaikan dengan situasi kondisi yang ada dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Selain itu produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan oleh pimpinan. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2009). Menurut Sutrisno (2009), pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif.

Seorang pemimpin haruslah adil serta mampu mengawasi produktivitas karyawannya dengan teliti agar hal tersebut dapat dihindari. Saraswati (2014), menyatakan ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas, kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas kerjanya. Budaya organisasi kini sedang menjadi pembicaraan di mana-mana, baik di kalangan para pakar maupun di kalangan para praktisi bisnis dan para eksekutif, karena budaya organisasi tersebut banyak yang berhasil membuat suatu organisasi menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada justru itu menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan.

Budaya organisasi terutama dalam suatu lembaga rasanya memegang peranan penting. Sebab akan menjadikan lembaga tersebut lentur, fleksibel dan elastis, sebagaimana budaya yang tidak akan pernah mengalami kemajuan dan dan akan menjadi sangat sempurna jika dipadu dengan agama yang bersumber pada wahyu Ilahi. Tidak sedikit yang mengatakan bahwa agama termasuk dalam lingkup

kebudayaan. Itupun jika umat beragama mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan budayanya. Jika ada program pemerintah yang mengalami hambatan, biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai-nilai yang menjadi muatan program belum membudaya. Atau budaya dianggap sulit berubah. Jika ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan dan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya, maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya tidak sesuai dengan kepribadian dan budaya bangsa.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini mencoba untuk meneliti hal tersebut yaitudengan mengambil judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi “(Studi pada Karyawan Kantor Bapenda Semarang Bagian Divisi dan Pembinaan ).**

## **PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dihadapi, maka dalam proses penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada karyawan Kantor Bapenda Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja pada karyawan Kantor Bapenda Semarang?
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan secara simultan pada karyawan Kantor Bapenda Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompensasi Produktivitas Kerja secara simultan pada karyawan Kantor Bapenda Semarang ?

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan**

Pengertian Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan menurut beberapa sumber-sumber memiliki banyak makna, dan selain itu gaya kepemimpinan sering dipahami tentang kemampuan seseorang untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Gaya kepemimpinan demokrasi banyak dinilai oleh semua peneliti bahwa gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ampuh untuk membawa kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan demokrasi dinilai dapat memberikan motivasi tersendiri bagi karyawannya dan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan demokrasi ini tidak banyak menggunakan kekuasaannya, tetapi memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya untuk karyawan agar karyawan mandiri dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin demokrasi akan bergantung kepada karyawannya untuk menetapkan sendiri tujuan dan cara karyawannya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tugas seorang pemimpin

adalah menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya agar pemimpin dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya di dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tipe kepemimpinan demokrasi seorang pemimpin selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan karyawannya yang dipimpinnya. Pada organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokrasi ini karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi, namun partisipasi karyawan disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat kemampuan setiap karyawan pada organisasi tersebut. e. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokrasi Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokrasi menurut Mardiana (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- 2) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan saling mempercayai
- 3) Motivasi yang diberikan kepada bawahannya

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah *remunerasi financial* yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (Griffin, 2013). Kemampuan pegawai yang berprestasi kerja baik dalam suatu perusahaan hendaknya diimbangi dengan perolehan gaji yang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan. Apabila pegawai tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dan tepat waktu, maka prestasi kerja pegawai tidak akan bisa maksimal sehingga dapat mengakibatkan tujuan perusahaan sulit tercapai. Kompensasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Ferina, Sukmawati (2008), menyatakan pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif. Menurut Nawawi (2003), mengartikan kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, mulai dari kegiatan yang disebut bekerja. menyatakan pemberian kompensasi seperti gaji, insentif, tunjangan, bonus, lembur juga perlu ditingkatkan karena akan membantu meningkatkan pendapatan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Menurut Ferina, Sukmawati (2008), pemberian kompensasi secara adil akan lebih mudah dalam mempertahankan karyawan yang potensial dan akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas karyawannya.

### **Produktivitas Kerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh produktivitas karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan produktivitas karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi produktivitas. Produktivitas karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai produktivitas sumber daya

manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Fuad, Mas'ud, (2002).

Menurut Waldman (1994) produktivitas merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) produktivitas dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa produktivitas merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Simanjuntak (2001) produktivitas dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja). Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Ada 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas pegawai secara individu yakni :

- (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
- (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat agar dapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme. Menurut Davis (2004:29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat

asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan menurut Robbins (2003:525), budaya organisasi “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

### **Pengembangan Hipotesis**

Menurut (Sugiyono, 2012) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis adalah anggapan dasar terhadap masalah yang kebenarannya harus diselidiki dengan cara survey data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H1 :Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan Kantor Bapenda Semarang
- H2 :Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan Kantor Bapenda Semarang
- H3 : Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap produktivitas kinerja (Y) pada karyawan Kantor Bapenda Semarang
- H4 : Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap produktivitas kinerja (Y) pada karyawan Kantor Bapenda Semarang

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2012) Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Pada penelitian ini variabel penelitian dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu variabel bebas, variabel terikat dan variabel moderating.

### **Variabel Bebas (Independen)**

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). (Sugiyono, 2012). Variabel bebas dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ).

### **Variabel Terikat (Dependen)**

Menurut Sugiyono (2012), variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah produktivitas kinerja (Y).

### **Variabel Moderasi**

Menurut Sugiyono (2015:39) variabel Pemoderasi yaitu: Variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini juga disebut dengan variabel independen kedua. Dalam penelitian ini variabel Pemoderasi yang di teliti adalah Budaya Organisasi (Z).

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2012) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini peneliti mengambil populasi seluruh karyawan Kantor Bapenda Semarang bagian divisi evaluasi dan pembinaan sebanyak 30 orang.

#### **Sampel**

Sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel penelitian adalah bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili populasi. Adapun jumlah penentuan sampel yang digunakan adalah metode sensus berdasarkan ketentuan Sugiyono (2017), yang mengatakan bahwa : “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus “.Sampel yang akan diambil adalah seluruh populasi di kantor Bapenda Semarang bagian divisi evaluasi dan pembinaan.

#### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif yaitu data yang diperoleh dari Kantor Bapenda Semarang dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, yang berperan sebagai data pendukung dalam pembahasan ini. Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penyusunan dan penulisan ini bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner, atau dengan kata lain data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian dimana penulis mengadakan pengumpulan data melalui kuesioner, yang artinya penulis menyusun pertanyaan dalam bentuk kalimat dengan opsi jawaban yang tersedia dalam formulir yang telah disediakan. Data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada berupa buku, laporan, jurnal.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- Observasi teknik, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
- Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian dalam perusahaan.
- Dokumen, yaitu data-data yang disajikan oleh pihak perusahaan terkait atau yang relevan dengan penelitian ini.
- Kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden

dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang dia ketahui.

### Metode Analisis Data

Metode atau kegiatan yang dilakukan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel, mentabulasi data berdasarkan variabel, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

### Statistik Deskriptif

Statistik merupakan alat yang berfungsi mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum dari data tersebut (Sugiyono 2004). Dapat disimpulkan bahwa Statistik deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik dari data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam penelitian ini ditekankan pada pengujian pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel moderating. Hal ini dimaksudkan untuk menguji seberapa besar pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja, serta digunakannya budaya organisasi sebagai variabel moderating untuk menguji apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi dapat berpengaruh memperkuat/memperlemah terhadap produktivitas kerja. Objek penelitian yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di Kantor Bapenda Semarang. Dalam penelitian ini sampel diambil dengan teknik sensus 100%, maka terpilihlah 30responden yang memenuhi kriteria penelitian yang ditentukan.

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Melalui tabel nilai-nilai  $r$  kritis *product moment* dengan taraf signifikansi 5% dan  $N = 30$  diperoleh nilai  $r_{tabel}$  yaitu 0,296. Masing-masing butir soal instrumen kemudian dihitung nilai  $r_{hitung}$  dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ , maka dapat diperoleh harga  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir soal instrumen yang diuji bersifat valid.

#### Uji Reliabilitas

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen gaya kepemimpinan diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,681. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut tinggi. Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen kompensasi sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.383	5

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen kompensasi diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,383. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut rendah. Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen produktivitas kerja sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.269	5

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen produktivitas kerja diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,269. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut tinggi. Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen budaya organisasi sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji Reabilitas Variabel Budaya Organisasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.110	4

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

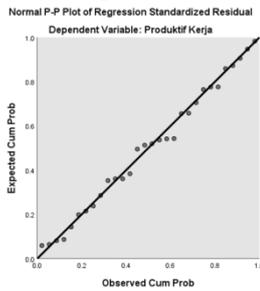
Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen budaya organisasi diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,110. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut rendah.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan untuk melihat apakah suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Dan bertujuan untuk mengukur apakah di dalam regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal, karena model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan berbagai macam cara yaitu dengan dilakukan *Kolmogrov-Smirnov* test yang terdapat di program SPSS dan juga dapat menggunakan Normal Probability Plot (P-P Plot).

**Tabel Hasil uji Multikolineritas**



Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2020

Metode pengambilan keputusan untuk uji normalitas data yaitu jika Signifikansi (Asymp.sig) > 0,05 maka data residual berdistribusi normal dan jika Signifikansi (Asymp.sig) < 0,05 maka data residual tidak berdistribusi normal. Pada *output* dapat diketahui bahwa nilai Z hitung sebesar 0,200 dengan data residual nilai Asymp.sig (2-tailed) taraf signifikansi sebesar 0,200 > 0,05 yang artinya data berdistribusi normal.

**Uji Multikolineritas**

**Tabel Hasil Uji Multikolineritas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan	.654	1.529
	Kompensasi	.771	1.297

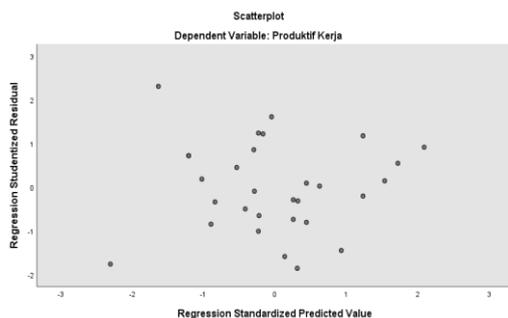
a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Metode pengambilan keputusan yaitu jika *Tolerance* lebih dari 0,10 dan *VIF* kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolineritas. Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa nilai *VIF* semua variabel bebas jauh dibawah 10 dan hasil perhitungan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

**Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel Uji Heteroskedastisitas**



Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas antara lain dengan menggunakan metode uji *scatterplot*. Metode *scatterplot* adalah suatu metode penentuan persamaan suatu garis dengan memplot data dalam suatu grafik. Grafik *scatter* memungkinkan seseorang untuk secara visual menyesuaikan suatu garis dengan titik-titik dalam grafik *scatter*.

**Analisis Regresi**

Persamaan regresi berganda dapat dijelaskan sebagai berikut : Variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti kedua variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja, sehingga apabila terjadi peningkatan gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) maka akan meningkatkan produktivitas kerja (Y).

- Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar = 12,154  
Analisis :  
Apabila gaya kepemimpinan dan kompensasi sama dengan 0 atau ditiadakan, maka produktivitas kerja akan mengalami kenaikan sebesar 12,154 satuan.
- Nilai  $b_1 = 0,249$   
Analisis :  
Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel Gaya kepemimpinan maka produktivitas kerja akan mengalami kenaikan sebesar 24,9 persen dengan asumsi variabel pelatihan dan konflik adalah konstan.
- Nilai  $b_2 = 0,151$   
Analisis :  
Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel kompensasi, maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan sebesar 15,1 persen dengan asumsi variabel kompensasi dan konflik adalah konstan.
- Maka persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut :  
$$Y = 12,154 + 0,249X_1 + 0,151X_2 + e$$

**Uji Kelayakan Model**

**Uji Uji Statistik t**

Uji t digunakan untuk menguji variabel yang berpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (sendiri – sendiri), maka digunakan uji t. Rumus t tabel = jumlah responden dikurangi dua atau dituliskan dengan rumus :  $t \text{ tabel} = 78 - 2 = 76$ , ditemukan nilai t tabel 1,66515.

**Tabel Hasil Uji t**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi**  
**Terhadap Produktivitas Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.154	4.374		2.778	.202
	Gaya Kepemimpinan	.249	.192	.259	1.298	.205
	Kompensasi	.151	.204	.148	.739	.466

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Analisis :

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 1,298 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,205, karena nilai t hitung  $1,298 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,205 < 0,05$  dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

2. Variabel Kompensasi (X2)

Analisis :

Variabel kompensasi memiliki nilai t hitung sebesar 0,739 dan signifikansi sebesar 0,466, karena nilai t hitung  $0,739 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,466 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

**Koefisien Determinasi ( R Square )**

**Tabel Hasil Analisis Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> (Adjusted R Square )**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi**  
**Terhadap Produktivitas Kerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.349 <sup>a</sup>	.122	.057	2.277

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Produktif Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis koefisien determinasi pada regresi linier berganda dengan nilai R<sup>2</sup> (Adjusted R Square) 0,349 yang berarti pengaruh dari variabel independen gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel produktivitas kerja sebesar 34,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Dalam hal ini berarti bahwa variasi perubahan variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan variabel independen sebesar 34,9%, sedangkan sisanya 56,1% dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

**Uji Moderasi**

**Uji Regresi Moderasi Tahap 1**

- Uji regresi dari variabel X1 dan Z ke variabel Y
- Uji regresi dari variabel X1, Z dan X1\*Z ke variabel Y

**Uji regresi Moderasi Tahap 2**

- Uji regresi dari variabel X2 dan Z ke variabel Y
- Uji regresi dari variabel X2, Z dan X2\*Z ke variabel Y

**Pembahasan**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja**

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 1,298 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,205, karena nilai t hitung  $1,298 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,205 < 0,05$  dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). **Dengan demikian H1 diterima.**

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Variabel kompensasi memiliki nilai t hitung sebesar 0,739 dan signifikansi sebesar 0,466, karena nilai t hitung  $0,739 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,466 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). **Dengan demikian H2 diterima.**

**Pengaruh Budaya Organisasi Memoderasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja**

Beta yang dihasilkan dari pengaruh interaksi X1\*Z terhadap Y hasilnya adalah positif (0,120), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X1 terhadap Y. Meskipun memperkuat, tetapi pengaruhnya tidak signifikan ( $0,444 > 0,05$ ). Pengaruh dari Z terhadap Y pada output pertama tidak berpengaruh signifikan dan pengaruh interaksi X1\*Z pada output kedua tidak signifikan, berarti kualitas kehidupan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara kompensasi terhadap *organizational citizenship behaviour* adalah *potensial moderator*. **Dengan demikian H3 ditolak.**

**Pengaruh Budaya Organisasi Memoderasi Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Beta yang dihasilkan dari pengaruh interaksi X2\*Z terhadap Y hasilnya adalah positif (0,131), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X2 terhadap Y. Meskipun memperkuat, tetapi pengaruhnya tidak signifikan ( $0,371 > 0,05$ ). Pengaruh dari Z terhadap Y pada output pertama tidak berpengaruh signifikan dan pengaruh interaksi X2\*Z pada output kedua tidak berpengaruh signifikan, berarti budaya organisasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja adalah *potensial moderator*. **Dengan demikian H4 ditolak.**

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diajukan, analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 1,298 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,205, karena nilai t hitung  $1,298 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,205 < 0,05$  dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

2. Variabel Kompensasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 0,739 dan signifikansi sebesar 0,466, karena nilai t hitung  $0,739 > t$  tabel 1,66515 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,466 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Variabel Kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y). Kompensasi adalah *remunerasi financial* yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Kemampuan pegawai yang berprestasi kerja baik dalam suatu perusahaan hendaknya diimbangi dengan perolehan gaji yang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan. maka prestasi kerja pegawai tidak akan bisa maksimal sehingga dapat mengakibatkan tujuan perusahaan sulit tercapai. Dapat diartikan dengan adanya kompensasi secara kontinyu sesuai dengan kebutuhan dan situasi karyawan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang dimiliki oleh para karyawan

3. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja yang mereka miliki akan meningkat. Interaksi  $X1*Z$  terhadap Y hasilnya adalah positif (0,120), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X1 terhadap Y. Meskipun memperkuat, tetapi pengaruhnya tidak signifikan ( $0,044 > 0,05$ ). Pengaruh dari Z terhadap Y pada output pertama tidak berpengaruh signifikan dan pengaruh interaksi  $X1*Z$  pada output kedua tidak signifikan, berarti kualitas kehidupan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara kompensasi terhadap organizational citizenship behaviour adalah potensial moderator. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya

kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja.

4. Interaksi  $X2*Z$  terhadap Y hasilnya adalah positif (0,131), yang berarti bahwa moderasi dari Z memperkuat pengaruh dari X2 terhadap Y. Meskipun memperkuat, tetapi pengaruhnya tidak signifikan ( $0,371 > 0,05$ ). Pengaruh dari Z terhadap Y pada output pertama tidak berpengaruh signifikan dan pengaruh interaksi  $X2*Z$  pada output kedua tidak berpengaruh signifikan, berarti budaya organisasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja adalah potensial moderator. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja.

### 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti melalui penelitian ini adalah :

- a. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti menggunakan metode lain dalam pengambilan data seperti metode wawancara, agar responden bisa memberikan jawaban yang sesuai dengan kehendaknya.
- b. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada beberapa lokasi, agar hasilnya tidak hanya mewakili satu lokasi saja, dan diharapkan dapat menambah sampel penelitian sehingga akan diperoleh data yang lebih valid dan kesimpulan dapat digeneralisasikan.
- c. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel yang lebih bervariasi dengan menambah variabel lainnya yang juga memiliki pengaruh terhadap organizational citizenship behaviour, agar hasil penelitian lebih lengkap dan maksimal.

### Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini hanya terbatas pada penggunaan sampel 30 responden karyawan Bapenda Semarang Bagian Divisi Penelitian dan Pembinaan. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan hasil penelitian dengan menambahkan perusahaan lainnya sebagai sampel dan menambah jumlah responden agar memperoleh hasil yang lebih akurat dan memiliki cakupan yang lebih luas. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mungkin akan menunjukkan pengaruh lebih terhadap produktivitas kerja

### Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Agenda penelitian yang mungkin bisa diaplikasikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

- Penelitian ini hanya menggunakan sampel penelitian yang berasal dari pekerja di kantor Bapenda Semarang bagian divisi penelitian dan pembinaan, hal ini disebabkan karena terbatasnya waktu penelitian. Disarankan pada penelitian selanjutnya ruang lingkup penelitian dapat diperluas ke jenis industri lainnya.
- Indikator pengamatan tiap variabel lebih diperlebar sehingga diharapkan hasil penelitian semakin lebih baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Y., Santosa, T. Elisabeth Cintya. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis Vol. 10 No. 1 Maret 2013.
- Anikmah. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

- Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)". Surakarta : UMS
- Aprilita. Bina. 2012. "Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan Dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang Efektif (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)". Skripsi Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- Badriyah, Nurul. 2014. Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Syariah KC. Kediri. Tulungagung
- Cahyono, Wandra Agus, dkk. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Victory International Futures Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 33, No. 2 April 2016
- Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.
- Dzulkipli, Muhammad. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar minggu Jakarta Selatan). Jakarta: Skripsi UIN Syarif Hidayatullah.
- Dewi, Luvita Tiara. 2013. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah Semarang
- Fitrianto, Ichlapio. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara
- Firmandari, Nuraini. 2014. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (studi pada bank syariah mandiri kantor cabang yogyakarta). Jurnal EKBISI, Vol. IX, No. 1, Desember
- Hamid, Sanusi. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan. Yogyakarta: Deepublish.
- Haslinda dan Jamaluddin M. 2016. Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. Makasar: Jurnal Ilmiah Akuntansi peradaban. Vol. II No. 1 Juli 2016.
- Ithri, Fina Nafhatul dan Hendry Cahyono. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya", Jurnal Ekonomi Islam Volume 1 Nomor 2, Tahun 2018 Kartini,
- Kartono. 2008. Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kurniawan, Ahmad. 2017. pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada Studi pada KSP KOPDA Belitang. Bandar Lampung
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior (Seventh Edition)*. Singapore: Mcgraw-hill Internasional Editions.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke- 11. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Mansur, M Rofiu'ddin. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cinere Depok
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Malayu SP. Hasibuan. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Prasetyo, Sigit. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (studi pada hotel berbintang di yogyakarta)". Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Akutansi Fakultas ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rivai, V. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Rosidah, Nafidatul. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung)
- Setiawan, Kiki Cahaya. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Jurnal PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 (2015)
- Zunaidah dan Budiman, 2019 "Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam), Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya" Vol. 12, No. 1.