

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI SERTA  
KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DINAS  
KESEHATAN KABUPATEN TABANAN**

**I Gde Made Kusuma Jaya<sup>1</sup>  
I Gde Adnyana Sudibya<sup>2</sup>  
I Nyoman Sudharma<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail:* [ajufull@gmail.com](mailto:ajufull@gmail.com)

**ABSTRAK**

Lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam mempertahankan dan menarik sumberdaya manusia yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode *Total Sampling* dengan sampel sebanyak 85 responden. Penelitian ini menggunakan data primer dengan cara menyebarkan kuesioner sebagai alat uji hipotesis. Data sekunder sebagai data pelengkap yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan tahun 2015. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Multiple Regression Analysis*. Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik serta menilai *goodness of fit* model regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.

**Kata Kunci:** *lingkungan kerja, motivasi, kompensasi, semangat kerja pegawai*

**ABSTRACT**

Work environment, motivation, and compensation is an important thing to consider in retaining and attracting qualified human resources. This study aims to demonstrate empirically the effect of the work environment, work motivation, and compensation for employee morale in Tabanan District Health Office. The sampling method used in this research is total sampling method with a sample of 85 respondents. This study uses primary data by distributing questionnaires as a means of testing the hypothesis. Secondary data as a complement to the data used is the budget and actual performance of employees in Tabanan District Health Office in 2015. The analysis technique used in this research is Multiple Regression Analysis. Prior to test hypotheses, first tested the validity and reliability, the classic assumption test and assess the goodness of fit regression model. The results showed that the working environment a significant effect on employee morale. Motivation significant effect on employee morale. Compensation significant effect on employee morale in Tabanan District Health Office

**Keywords:** work environment, motivation, compensation, employee morale

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Sebagaimana Handoko (2008), sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam kantor meliputi orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi atau kantor.

Suksesnya sebuah organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai organisasi tersebut. Kinerja pegawai sangat tergantung pada tingkat semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan membawa dampak pada kinerja pegawai yang optimal, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai. Semangat kerja pegawai yang rendah akan membawa dampak pada kinerja pegawai yang rendah, sehingga pencapaian tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Semangat kerja adalah perasaan seorang individu terhadap pekerjaan dan organisasinya (Wahyuni, 2005). Jika semangat kerja rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan. Sebaliknya, adanya semangat tinggi mencerminkan bahwa individu akan berpartisipasi dengan antusias dengan penuh komitmen. Semangat kerja pegawai ditunjukkan melalui pola kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai dengan semangat kerja

tinggi akan bertanggung jawab pada pekerjaannya, serta mampu mengatasi kesulitan mengenai tugasnya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi karakteristiknya seperti manusia dewasa. Ciri-cirinya adalah bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat dan inovatif. Semangat kerja yang rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan dan menurunnya hasil kerja.

Nitisemito (2002), suatu kantor yang mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai mereka akan banyak memperoleh keuntungan. Pegawai yang memiliki semangat dan gairah kerja yang tinggi, akan lebih cepat dapat menyelesaikan pekerjaan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari dan pemogokan dapat dihindari. Semangat kerja yang tinggi di kalangan pegawai akan menyebabkan kesenangan pegawai dalam melaksanakan tugas. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan kantor memperoleh keuntungan yang sangat besar sehingga menjaga kelangsungan hidup usahanya.

Anoraga (2001), faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah keamanan kerja, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, lingkungan kerja, rekan sekerja yang baik, dan gaji atau pendapatan. Lingkungan kerja merupakan kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2000). Kenyamanan lingkungan kerja dapat memicu motivasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga pekerjaan akan dicapai secara maksimal. Pegawai akan mampu

melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai (Sedarmayanti, 2011).

Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan pegawai merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya (Moekijat, 2003). Lingkungan kerja tempat suatu kantor berada menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai.

Shindaye *et al*, (2011), lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja pegawai. Organisasi agar dapat mencapai tahap produktivitas pekerja yang tinggi, perlu memastikan bahwa lingkungan kerja fisik sudah mendukung para pegawai (Leblebici, 2012).

Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat kerja pegawai suatu kantor secara signifikan. Semangat kerja pegawai sangat tergantung pada keadaan lingkungan kerja mereka. Tingkat semangat kerja pegawai secara individu akan berbeda tergantung pada persepsi masing-masing pegawai akan pekerjaannya. Pangondian (2011), sangat penting memperhatikan komunikasi dan lingkungan kerja dalam kantor, karena komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap

semangat kerja. Kim (2009), kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Motivasi berpengaruh paling dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam kantor. Listiyanto dan Setiaji (2007), motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif pada semangat kerja pegawai (Nugroho, 2011). Apabila motivasi baik maka semangat kerja akan meningkat, begitu pula apabila motivasi tidak baik maka semangat kerja akan menurun (Yahyo, 2013). Kantor dalam meningkatkan kinerja kantor harus memperhatikan tingkat semangat kerja pegawainya. Hal ini juga didukung oleh Jackson (2006), semangat kerja sangat dipengaruhi oleh motivasi para pekerjanya dalam bekerja.

Motivasi menjadi hal yang penting bagi pegawai, pegawai yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi pegawai dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan pegawai. Semangat kerja pegawai yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas kantor. Survei Mazars yang dilakukan di Irlandia mengungkapkan hanya 58 persen dari pegawai termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan 42 persen dari pegawai kehilangan motivasi atau sangat kehilangan motivasi (McCarthy, 2013). Kantor harus memperhatikan motivasi pegawai agar antara kantor dan pegawai dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

Motivasi merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawai. Zameer, dkk (2014), terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Kantor harus memotivasi pegawai agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian

lain juga menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, diharapkan kantor lebih memperhatikan motivasi pegawai (Aristarini, dkk, 2014).

Nawawi (2003), faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah minat atau perhatian terhadap pekerjaan, upah atau gaji, status sosial berdasarkan jabatan, tujuan yang mulia dan pengabdian, suasana lingkungan kerja, dan hubungan manusiawi. Nitisemito (2002), cara untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja adalah memberikan gaji, insentif, kebutuhan rohani, suasana santai, harga diri, penempatan, kesempatan untuk maju, perasaan aman menghadapi masa depan, loyalitas, partisipasi dan fasilitas.

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan kantor berupa imbalan kepada pegawai. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapatkan perhatian lebih oleh kantor. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Kompensasi yang dirasakan tidak adil akan menimbulkan rasa kecewa kepada pegawai, sehingga pegawai yang baik akan meninggalkan kantor. Untuk mempertahankan pegawai yang baik, perlu dibuat program kompensasi, sehingga pegawai yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di kantor (Muljani, 2002). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk lebih memotivasi dalam meningkatkan kinerja di kantor.

Dhermawan, dkk (2012), kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada semangat kerja pegawai. Kenaikan kompensasi akan

memberikan dampak meningkatkan kinerja pegawainya. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan oleh kantor kepada pegawai kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di kantor adalah kinerja pegawai akan menjadi rendah. Suwati (2013), pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja pegawai menurun. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran kantor. Hal tersebut menyatakan adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Pemberian kompensasi yang diterapkan secara benar kepada pegawai akan mengurangi rasa kekhawatiran pegawai terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan sehari-hari pegawai, karena pegawai dapat memenuhinya dengan kompensasi yang diterima dari kantor tempat dia bekerja. Keadaan tersebut akan merangsang pegawai untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran kantor. Mereka mau bekerja disebabkan merasa dengan bekerja itu mereka akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi diri dan keluarganya. Adanya kepastian bahwa sumber tersebut akan selalu ada selama dia menjadi pegawai dalam kantor, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

Wibowo (2007), setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat

meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerja. Tanpa kompensasi yang cukup akan berakibat menurunkan kepuasan kerja pegawai. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan. Kompensasi dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan sebagai salah satu instansi milik pemerintah yang bergerak dalam bidang kesehatan, sangat perlu memperhatikan dan membina semangat kerja pegawainya. Sesuai dengan visi Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan yaitu "Terwujudnya Masyarakat Tabanan Sehat Melalui Suatu Sistem Pelayanan Kesehatan Yang Baku, Terstandar Dan Fleksibel Melalui Reformasi Bidang Kesehatan Secara Bertahap." Untuk mewujudkan visi tersebut tentunya pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan dituntut memberikan kinerja yang baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengevaluasi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan menggunakan format formulir penilaian kinerja pegawai, di mana unsur-unsur yang dinilai berdasarkan (1) prestasi kerja, yaitu dengan mengukur pelaksanaan hasil kerja yang mengacu kepada pencapaian hasil kerja, (2) perilaku kerja, yaitu unsur-unsur



ini antara lain berkomunikasi, bekerja sama, bekerja secara profesional, memanfaatkan waktu kerja dan etika kerja.

Berdasarkan hasil penilaian tersebut Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan seharusnya lebih memperhatikan hal-hal yang mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Apabila hal tersebut tidak diperhatikan kinerja pegawai akan terus menurun, dan akan berdampak tidak baik pada kinerja kantor. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai yang meningkat.

Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan memiliki 20 Puskesmas yang berada di setiap kecamatan. Dari laporan tahun 2015 dapat dilihat bahwa masih terjadi keluhan pasien tentang pelayanan yang diberikan pada puskesmas, walaupun yang resmi dilaporkan jumlahnya tidak banyak akan tetapi di lapangan masih cukup banyak pasien yang kurang paham akan hak dan kewajiban mereka, hal ini di tunjukkan dengan keluhan memperlihatkan surat miskin dengan tujuan memperingan biaya atau yang sering disebut JKBM (Jaminan Kesehatan Bali Mandara). Hal ini menuntut kemampuan pegawai yang ada untuk dapat memberikan informasi dan penjelasan yang benar dan cepat kepada para pasiennya.

Kurangnya semangat kerja pegawai dalam hal melakukan kegiatan sosialisasi kepada pasien dapat menyebabkan kurangnya pelayanan yang diberikan. Salah satu jalan yang dapat ditempuh untuk meningkatkan semangat kerja pegawai adalah dengan memotivasi pegawai dan memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk mengembangkan diri serta melakukan penilaian kerja secara obyektif.

Selanjutnya perlu diciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman sehingga pegawai bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Ahyari (2005), lingkungan kerja yang memuaskan pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya, dan sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat mengurangi kinerjanya. Kantor harus mengusahakan agar lingkungan kerjanya baik dan memenuhi standar penerangan atau cahaya, temperatur atau suhu udara, tata warna, ruang gerak kebisingan, kebersihan, dan keamanan. Lingkungan kerja yang baik akan berdampak kepada kondisi fisik dan psikis pegawai itu sendiri. Apabila pegawai mendapat kepuasan dan kenyamanan dalam lingkungan kerjanya maka kinerja pegawai akan meningkat, sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang kurang baik akan menurunkan kinerjanya. Lingkungan kerja perlu diperhatikan dan direncanakan dengan baik sesuai kebutuhan instansi.

Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan berupaya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai di masa-masa mendatang sehingga tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan target-target yang ditetapkan dapat dicapai. Hal itu dapat dilakukan melalui pembinaan dan pengembangan pegawai, memperhatikan sistem *reward* dan *punishment* yang tepat, dan lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan diperoleh indikasi bahwa variabel-variabel yang diperkirakan relevan dengan situasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah lingkungan kerja dan motivasi serta kompensasi.

Beberapa faktor yang diperkirakan mempengaruhi semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan adalah: 1). Lingkungan kerja, dalam suatu organisasi lingkungan kerja sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Dari hasil observasi yang dilakukan terkait dengan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu, yang selalu menjadi temuan pada setiap kegiatan audit adalah komunikasi internal antar bagian kurang berjalan harmonis. Hal ini mengakibatkan ada masalah yang seharusnya sudah ditangani pada bagian lain ternyata masih tertahan di bagian sebelumnya. Disisi lain adanya tugas dari pimpinan yang didelegasikan kepada pegawai yang seharusnya tugas tersebut tidak dikerjakan pegawai yang bersangkutan sehingga menimbulkan tumpang tindih tanggung jawab dan menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif; 2). Motivasi, untuk mendapatkan semangat kerja pegawai yang tinggi faktor motivasi sangatlah penting yang harus diperhatikan oleh kantor, khususnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Dari hasil wawancara terhadap 3 orang pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan, faktor motivasi yang dirasakan kurang adil adalah sistem promosi pegawai, dimana pegawai yang dipromosikan terkadang adalah pegawai dengan masa kerja yang relatif baru sedangkan pegawai yang masa kerjanya lama hanya di rotasi. Disisi lain, kesempatan untuk mengembangkan diri seperti training, pendidikan dan pelatihan justru diprioritaskan kepada pegawai yang baru sehingga pegawai lama jarang mendapat kesempatan tersebut dan sistem penilaian kinerja

pegawai sering menimbulkan ketidakpuasan karena dipengaruhi oleh faktor koreksi dari pimpinan yang berkisaran antara 70 persen – 90 persen.

Kompensasi, sejak tahun 1996 Dinas Kesehatan menerapkan kebijakan kompensasi dengan membayar gaji pokok sesuai dengan *grade* masing-masing pegawai ditambah dengan tunjangan prestasi yang besarnya tergantung pada pencapaian kinerja tahun sebelumnya. Komponen penghasilan yang diberikan kepada pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan meliputi, gaji pokok, tunjangan prestasi, tunjangan perbaikan penghasilan, tunjangan bantuan kendaraan, tunjangan bantuan perumahan, tunjangan pendidikan, tunjangan hari raya dan kompensasi tidak langsung seperti program asuransi, program pensiun, uang lembur, hak cuti, program kesehatan. Program kompensasi langsung dan tidak langsung tersebut diberikan kepada pegawai berdasarkan kriteria posisi jabatan, masa kerja, *grade*, dan kinerja dari masing-masing pegawai.

Lingkungan kerja tempat suatu kantor berada menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai. Menurut Shindaye *et al*, (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja pegawai. Organisasi agar dapat mencapai tahap produktivitas pekerja yang tinggi, perlu memastikan bahwa lingkungan kerja fisik sudah mendukung para pegawai (Leblebici, 2012).

Arif (2009) menyatakan bahwa bahwa lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat kerja pegawai suatu kantor secara signifikan. Semangat kerja pegawai sangat tergantung pada keadaan lingkungan kerja mereka. Tingkat semangat kerja pegawai secara individu akan berbeda tergantung pada persepsi masing-masing pegawai akan pekerjaannya. Pangondian (2011) mengemukakan bahwa sangat penting memperhatikan komunikasi dan lingkungan kerja dalam kantor, karena komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.

Motivasi berpengaruh paling dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam kantor. Listiyanto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif pada semangat kerja pegawai (Nugroho, 2011). Apabila motivasi baik maka semangat kerja akan meningkat, begitu pula apabila motivasi tidak baik maka semangat kerja akan menurun (Yahyo, 2013). Kantor dalam meningkatkan kinerja kantor harus memperhatikan tingkat semangat kerja pegawainya. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Jackson (2006:153) yang menyebutkan bahwa semangat kerja pekerja di China sangat dipengaruhi oleh motivasi para pekerjanya dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Zameer, Ali, Nisar & Amir (2014) menyatakan terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor industri minuman

di Pakistan. Kantor harus memotivasi pegawai agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian lain juga menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada bagian pemasaran PT Adira Finance di Singaraja, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, diharapkan kantor lebih memperhatikan motivasi pegawai (Aristarini, Kirya & Yulianthini, 2014).

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) menyatakan bahwa kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada semangat kerja pegawai. Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja pegawainya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh kantor kepada pegawai kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di kantor adalah kinerja pegawai akan menjadi rendah.

Hasil penelitian dari Suwati (2013) menyatakan pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja pegawai menurun. Kantor harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan pegawai beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran kantor. Hal tersebut menyatakan adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Pemberian kompensasi yang diterapkan secara benar kepada pegawai akan mengurangi rasa kekhawatiran pegawai terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan sehari-hari pegawai, karena pegawai dapat memenuhinya dengan kompensasi yang diterima dari kantor tempat dia bekerja. Keadaan tersebut akan merangsang pegawai untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran kantor. Dengan kata lain, mereka mau bekerja disebabkan merasa dengan bekerja itu mereka akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi diri dan keluarganya. Adanya kepastian bahwa sumber tersebut akan selalu ada selama dia menjadi pegawai dalam kantor, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas, dan 1 (satu) variabel terikat. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat (*dependent*) yaitu Semangat Kerja, variabel bebas (*independent*) yaitu Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Kerja. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 85 (delapan puluh lima) responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *Total Sampling*.

Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Multiple Regression Analysis*, uji kelayakan model dan uji hipotesis Bertujuan mengetahui pengaruh antar variabel *independent* dan *dependent*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data diuji dengan statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Distribusi data dinyatakan normal jika koefisien *Asymp Sig. (2-tailed)* yang dihasilkan lebih besar dari 0,05. Pengujian yang telah dilakukan, disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov***

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,44723525
Most Extreme Differences	Absolute	,064
	Positive	,064
	Negative	-,063
Test Statistic		,064
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

*Sumber:* Data primer, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *P-value* yaitu *Asymp Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model uji telah memenuhi syarat normalitas data.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk setiap variabel bebas. Apabila nilai *tolerance* di atas 0,10 dan VIF kurang dari 10



maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Hasil Uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Lingkungan Kerja	,463	2,159
	Motivasi Kerja	,510	1,961
	Kompensasi	,411	2,435

*Sumber:* Data primer, 2016

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 2, nilai *tolerance* variabel bebas lebih dari 0,10 dan nilai VIF semuanya kurang dari 10 yang berarti variabel independen tersebut tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas (tidak ada hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dengan variabel independen lainnya). Jadi tidak terjadi pelanggaran asumsi multikolinearitas pada model persamaan regresi.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan *uji glejser* dengan meregres variabel bebas terhadap absolut residual. Jika nilai signifikan ada yang dibawah 0,05 maka dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Hasil Uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4,909	1,286			3,818	,000
Lingkungan Kerja	-,104	,054	-,307		1,931	,057
Motivasi Kerja	-,011	,053	-,033		,216	,830
Kompensasi	,111	,097	,193		1,142	,257

Sumber: Data primer, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi setiap variabel dalam persamaan regresi di atas 0,05, hal ini berarti data bebas dari heteroskedastisitas.

Model regresi dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

Berikut ini merupakan hasil analisis regresi.

**Tabel 4.**  
**Analisis Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-1,864	2,128			-,876	,384
X1	,371	,089	,352		4,173	,000
X2	,375	,087	,346		4,309	,000
X3	,494	,161	,275		3,071	,003
R	= 0,856					
R Square	= 0,734					
Adjusted R Square	= 0,724					
F	= 74,316					
Sig. F	= 0,000					

Sumber: Data primer, 2016

Analisis regresi pada Tabel 4 didapat konstanta sebesar -1,864, nilai koefisien regresi Lingkungan kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,371, nilai koefisien regresi Motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,375, nilai koefisien regresi Kompensasi ( $X_3$ ) sebesar 0,494. Model regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

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

$$Y = -1,864 + 0,371X_1 + 0,375X_2 + 0,494X_3 + e$$

Keterangan:

Y	=	Semangat kerja
$\alpha$	=	Konstanta
$X_1$	=	Lingkungan kerja
$X_2$	=	Motivasi kerja
$X_3$	=	Kompensasi
$\beta$	=	Koefisien regresi
e	=	error

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,724. Hal ini mengandung pengertian bahwa 72,4 persen Semangat kerja dapat dijelaskan oleh Lingkungan kerja, semangat kerja, dan kompensasi, sedangkan sisanya 27,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka *R Square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana

model regresi terbaik. Tidak seperti *R Square*, nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2011).

Hasil uji simultan (F-test) menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 74,316 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan  $\alpha = 0,05$ . Jadi model yang digunakan dalam penelitian ini adalah layak (Fit) dan pengujian hipotesis dapat dilanjutkan.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja pada semangat kerja. Hasil uji statistik t (uji hipotesis) dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Lingkungan kerja ( $X_1$ ) bernilai 0.371 (positif) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0.025$ . Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Jadi untuk setiap peningkatan yang terjadi pada lingkungan kerja akan menimbulkan peningkatan pada semangat kerja. Koefisien regresi untuk lingkungan kerja menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin lingkungan kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,320 poin, sehingga dengan demikian hipotesis pertama diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi kerja pada semangat kerja. Hasil uji statistik t (uji hipotesis) dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Motivasi kerja ( $X_2$ ) bernilai 0.375 (positif) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0.025$ . Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif

lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Jadi untuk setiap peningkatan yang terjadi pada motivasi kerja akan menimbulkan peningkatan pada semangat kerja. Koefisien regresi untuk motivasi kerja menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin motivasi kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,375 poin, sehingga dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi pada semangat kerja. Hasil uji statistik t (uji hipotesis) dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi Kompensasi ( $X_3$ ) bernilai 0.494 (positif) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari  $\alpha = 0.025$ . Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap semangat kerja. Jadi untuk setiap peningkatan yang terjadi pada kompensasi akan menimbulkan peningkatan pada semangat kerja. Koefisien regresi untuk kompensasi menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin kompensasi, maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,320 poin, sehingga dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Berdasarkan hasil uji regresi dengan bantuan program *SPSS*, pengaruh lingkungan kerja pada semangat kerja memiliki koefisien  $\beta = 0,371$  dengan *p-value* sebesar = 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,025$ . Hasil pengujian hipotesis pertama ini membuktikan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Lingkungan kerja maka Semangat kerja akan semakin meningkat. Hubungan antara variabel terikat (lingkungan kerja) terhadap variabel bebas (semangat kerja) berbanding lurus (nilai  $\beta$  adalah positif).

Koefisien regresi untuk variabel terikat (lingkungan kerja) menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin peran lingkungan kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0.371 poin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Karstoro (2008) bahwa lingkungan kerja menyangkut hubungan kerja antar rekan kerja atau kondisi fisik lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik apabila mampu mendukung efektifitas tugas pekerjaan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dikerjakan untuk meningkatkan kepuasan dan semangat kerja pegawai (Nitisemito, 2000).

Berdasarkan hasil uji regresi dengan bantuan program *SPSS*, pengaruh motivasi kerja memiliki koefisien  $\beta = 0,375$ . Koefisien  $\beta$  yang bernilai positif menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Nilai *p-value* sebesar  $= 0,000$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,025$  menunjukkan hasil ini signifikan, sehingga menerima hipotesis kedua. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi semangat kerja. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja, semakin rendah semangat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian mengenai hubungan motivasi kerja dengan dampaknya pada semangat kerja di antaranya Darmayanti, Bagia, dan Suwendra (2014) yang menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja akan

dapat memacu semangat dan kegairahan pegawai dalam bekerja sehingga juga dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Maryati dkk. (2013) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian Emilia dkk. (2013) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil uji regresi dengan bantuan program *SPSS*, pengaruh kompensasi memiliki koefisien  $\beta = 0,494$ . Koefisien yang bernilai positif menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Nilai *p-value* sebesar  $= 0,003$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,025$  menunjukkan hasil ini signifikan, sehingga menerima hipotesis ketiga. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kompensasi akan semakin tinggi semangat kerja. Sebaliknya, semakin rendah kompensasi, semakin rendah semangat kerja.

Pegawai akan merasa antusias dalam bekerja apabila kantor memberikan suatu penghargaan kepada pegawainya yang dapat bekerja dengan baik, pada dasarnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, insentif, dan asuransi, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada pegawai sehingga pegawai memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga tujuan kantor dapat tercapai dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat

Hasibuan (2009) bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada kantor.

Pemberian kompensasi yang baik kepada para pegawai yang berprestasi akan berdampak pada semangat kerja yang tinggi dari para pegawai itu sendiri sehingga pegawai akan lebih bersemangat dalam bekerja. Pegawai akan merasa antusias dalam bekerja apabila kantor memberikan suatu penghargaan kepada pegawainya yang dapat bekerja dengan baik, pada dasarnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada pegawai sehingga pegawai memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga tujuan kantor dapat tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Nitisemito (1998) bahwa kompensasi adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong yang mampu mengikat dan sekaligus menimbulkan semangat kerja pegawai.

Pada kajian pustaka sebelumnya menyiratkan bahwa Kinerja pegawai sangat tergantung pada tingkat semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan membawa dampak pada kinerja pegawai yang optimal, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai. Anoraga (2001) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi semangat



kerja adalah keamanan kerja, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, lingkungan kerja, rekan sekerja yang baik, dan gaji atau pendapatan.

Shindaye *et al*, (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja pegawai. Organisasi agar dapat mencapai tahap produktivitas pekerja yang tinggi, perlu memastikan bahwa lingkungan kerja fisik sudah mendukung para pegawai (Leblebici, 2012).

Motivasi berpengaruh dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam kantor. Listiyanto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif pada semangat kerja pegawai (Nugroho, 2011). Apabila motivasi baik maka semangat kerja akan meningkat, begitu pula apabila motivasi tidak baik maka semangat kerja akan menurun (Yahyo, 2013).

Faktor lain yang tidak kalah penting mempengaruhi semangat kerja adalah kompensasi. Menurut Bangun (2012), kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumberdaya manusia yang berkualitas. Suwati (2013) menyatakan pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan semangat kerja pegawai menurun.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan *Q-Square*, menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi yang memberikan kontribusi persentase nilai relatif kecil disebabkan adanya faktor-faktor lain yang digunakan dalam model penelitian. Temuan ini memberikan pedoman bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan dalam mengelola kinerja pegawai. Sangat penting memperhatikan komunikasi dan lingkungan kerja dalam kantor, karena komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Motivasi berpengaruh positif pada semangat kerja pegawai (Nugroho, 2011). Apabila motivasi baik maka semangat kerja akan meningkat, begitu pula apabila motivasi tidak baik maka semangat kerja akan menurun (Yahyo, 2013). Kantor dalam meningkatkan kinerja kantor harus memperhatikan tingkat motivasi kerja pegawainya. Ditunjang dengan kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran kantor.

## **SIMPULAN**

Simpulan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, tujuan, landasan teori, hipotesis, dan hasil pengujian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut; 1). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Hal ini bermakna bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semangat kerja pegawai semakin meningkat; 2). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai

Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat motivasi kerja, maka semangat kerja pegawai semakin meningkat; 3). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan pegawai, maka semangat kerja pegawai semakin meningkat.

Simpulan di atas, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut; 1). Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan perlu memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dapat menjamin pegawai bersemangat dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki tanggung jawab yang besar sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, dengan menambah jumlah dan kualitas peralatan kantor yang digunakan sesuai kebutuhan. Perasaan senang yang ditunjukkan oleh pegawai dan kecocokan pegawai dengan peraturan kantor mencerminkan lingkungan kerja yang nyaman; 2). Motivasi dari atasan dapat berjalan dengan baik apabila ada koordinasi dan kerja sama antar semua pegawai instansi. Pimpinan diharapkan dapat menjalin kerja sama yang baik dengan seluruh bawahannya agar efektifitas kerja dapat tercapai. Tetapi tidak hanya dari atasan saja, antar pegawai juga diharapkan terjadi koordinasi yang positif dalam bekerja sesuai dengan standar kantor sehingga tujuan akan tercapai; 3). Kompensasi yang tinggi pada pegawai berimplikasi bahwa pada instansi akan memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai. Banyaknya pegawai yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja yang tidak perlu yang diakibatkan oleh kurang efisien

dan efektifitasnya kerja. Serta memberikan pujian atau penghargaan pegawai ketika menyelesaikan tugas dengan baik; 4). Pegawai hendaknya meningkatkan semangat kerja dengan menjalankan disiplin waktu yang ada pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai yang masuk kantor tidak tepat waktu sesuai dengan aturan.

## REFERENSI

- Adimurti, Listyani dan Harahap, Pahlawansjah. 2010. Analisis Pengaruh Stres, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, ISSN 1979-4800, Edisi VI, hal. 51-61.
- Ahyari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya.
- Anoraga, Panji, 2001. *Psikologi Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi revisi 5. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aristarini, L., Kirya, I.K., Yulianthini, N.N. 2014. Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial & Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Pemasaran PT Adira Finance Singaraja. *Jurnal Manajemen*, 2.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Darmayanti, N.P., Bagia, I.W., Suwendra, I.W. 2014. Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Manajemen*, 2. Vol 2. Hal 1.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 9, Jilid 1. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus., I Gde Sudibya Adnyana., 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. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 6(2), h: 173-184.
- Fajar, Siti dan Tri Heru. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gondokusumo, A A. 1995. *Komunikasi Penugasan*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Gorda. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonomitrika Dasar*, Terjemahan Sumarno Zain, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani 2008, *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Honeycutt, Jerry. 2000. *Knowledge Management Strategies: Strategi Manajemen Pengetahuan*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Jackson, H. John. 2006. *Human Resource Management*. (Terjemahan: Diana Angelica), Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kim, Sangmook, Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower* Vol. 27 No.8, 2009.
- Lelebici, Demet. 2012. Impact Of Workplace Quality On Employee's Productivity: case Study Of A Bank In Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance* (2012), Vol 1. Hal 1. Tersedia dalam: <http://www.jbef.org>. Akses tanggal 29 Februari 2016.

- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh: Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McCarthy, K. 2013. *Employee Motivation Survey 2013*. Mazars. Retrieved March 8, 2015, from <http://www.mazars.ie/Home/News/Publications/Surveys/External-Employee-MotivationSurveys/Employee-Motivation-Survey-2016>.
- Moekijat, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pionir Jaya.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Muljani, Ninuk. 2002, Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan ke-7, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- NitiseMITO, Alex. S., 2002. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Nugroho, Basri Hasanuddin, Nurdin Brasit. 2011. *Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Pegawai Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk)*. Jurnal.
- Pangondian, Tigor. 2011. Pengaruh Penempatan, Kompensasi, Kesempatan Berprestasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kimia Farma Di Bali. *Tesis*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Purnami, N.L.E.D., Suwendra, I.W., Susila, G.P.A.J. 2014. Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada UD Mente Bali Sejahtera. *Jurnal Manajemen*, 2. Vol 2. Hal 1.
- Rachmawati, I.K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Kantor: dari Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Prehallindo.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Schuler, R dan Suzan E. Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Edisi Keenam, Jilid 2, Alih Bahasa: Abdul Rosyid dan Peter Remy Pasla, Editor: Yani Sumiharti, Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit CAPS
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol.1. No.1.
- Timmreck, Thomas, C. 2001. California State University San Bernardino, California, Managing, Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Environment. *The Health Care Manager; September 2001; 20; 1; ABI/INFORM Research*, pg 42.
- Timpe, A. Dale, 2007, *Kinerja*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tohardi, Ahmad. 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- \_\_\_\_\_. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, 2005. *Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Perpustakaan*, Jakarta: Kearsipan dan Pengelolaan Data.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yahyo, 2013. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja Pegawai". *Diponegoro Journal Of Social And Politic*. Hlml. 1-12.
- Yensy, N. A. 2010. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara. *Jurnal Kependidikan Triadik*, 13(1).Vol 13. Hal 1.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., Amir, M. 2014, January. The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of Academy Research in Accounting, Finance & Management Sciences*, 4(1), 293–298. Vol 4. Hal 1