

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BALAI PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN KEAGAMAAN MANADO**

***THE EFFECTS OF COMPENSATION AND WORK ENVIRONMENT TOWARD EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION IN BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KEAGAMAAN MANADO***

Oleh:

**Sulistiawati Paita<sup>1</sup>  
Bernhard Tewel<sup>2</sup>  
Greis M. Sendow<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

email : <sup>1</sup>lilispaita21@gmail.com

<sup>2</sup>tewalb@yahoo.com

<sup>3</sup>greis\_sendow@ymail.com

**Abstrak:** Kinerja pegawai merupakan bagian terpenting dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perlu diupayakan agar supaya kinerja pegawai meningkat, hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain melalui kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Metode penelitian menggunakan analisis jalur, merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal yaitu hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi memberi pengaruh langsung kepada kinerja, lingkungan kerja memberi pengaruh langsung kepada kinerja, motivasi memberi pengaruh langsung kepada kinerja, kompensasi memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi, dan lingkungan kerja memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi. Sebaiknya kompensasi diberikan lebih merata terutama dalam pelibatan pada setiap kegiatan-kegiatan kediklatan. Lingkungan kerja yang kondusif dimana fasilitas-fasilitas ada dan dukungan dari teman sejawat dalam pelaksanaan tugas. Motivasi kerja yang baik dimana setiap pegawai dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan atasan memberikan arahan dan instruksi.

**Kata kunci :** *kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja*

**Abstract:** *Employee performance is an important part to achieve organizational goals in order to increase the employee performance. It is can be achieve in various ways such as through compensation, work environment and work motivation. The purposes of this research are to determine the effect of compensation, work environment, and motivation toward employee performance in Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. The research used path analysis method, which define as a statistical technique used to examine the causal relationship, which are the relationships between compensation, work environment, motivation and employee performance of employees in Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. The results of the study shows that compensation, work environment, and motivation have direct effect to employee performance, compensation indirectly effect the employee performance through the motivation, and work environment indirectly effects the employee performance through the motivation. Based on the results of this research, the granting of compensation should be more prevalent especially in involvement in any education and training activities. A conducive working environment where the facilities exist and the support of colleagues in the implementation of tasks. A good work motivation in which each of the employees involves in the job and the top management giving directions and instructions.*

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado merupakan salah satu institusi pemerintah di bawah Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI yang bertugas untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan wilayah kerja Kanwil Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, Provinsi Maluku Utara, STAKN, IAIN Manado, STAIN Ternate, dan IAIN Sultan Amai Gorontalo. Pendidikan dan pelatihan merupakan hal terpenting dalam mengatasi kelemahan individu dalam mempertahankan pekerjaan yang menjadi tugasnya sehari-hari. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan ditawarkan oleh pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Pengetahuan harus dimiliki oleh pegawai dilingkungan birokrasi sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

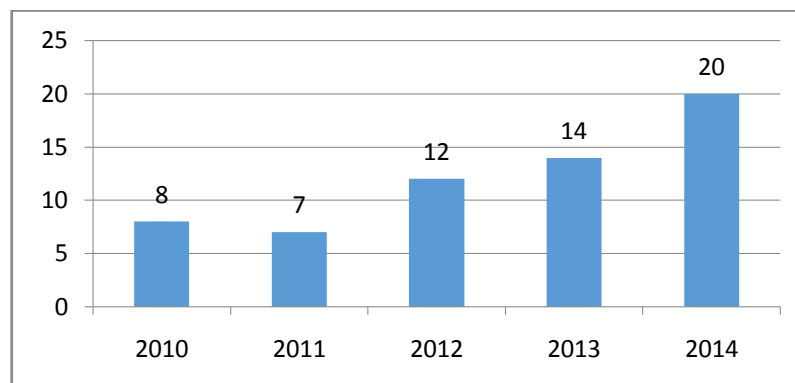
Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu untuk meningkatkan keterampilan teknis. Dari uraian tersebut maka diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. Mulai dari kerja sama tim dalam bekerja, kompensasi, sampai motivasi yang perlu ditingkatkan. Di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado juga tidak lepas dari tuntutan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan maksimal. Namun yang terjadi adalah penurunan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Berkaitan dengan kompensasi terlihat dari sistem pembayaran honor kepanitiaan dan pengajar mulai dari tahun 2010 s/d 2014 mengalami penurunan yang drastis. Data tersebut sebagaimana uraian dibawah ini:

**Tabel 1. Pemberian Kompensasi Panitia dan Widyaiswara**

No	Tahun	Kompensasi		Keterangan
		Panitia	Widyaiswara	
1	2010	Rp. 800.000/Diklat	Rp. 80.000/Jam	Panitia dan Widyaiswara Ada Kompensasi
2	2011	Rp. 800.000/Diklat	Rp. 80.000/Jam	Panitia dan Widyaiswara Ada Kompensasi
3	2012	Rp. 600.000/Diklat	Rp. 0 Per Jam	Panitia Berkurang dan Widyaiswara Tidak ada Kompensasi
4	2013	Rp. 250.000/Diklat	Rp. 0 Per Jam	Panitia Berkurang dan Widyaiswara Tidak ada Kompensasi
5	2014	Rp. 250.000/Diklat	Rp. 0 Per Jam	Panitia ada dan Widyaiswara Tidak ada Kompensasi

*Sumber: Data Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado*

Tabel 1 menunjukkan data pemberian honor, dimana pada tahun 2010 dan 2011 kompensasi panitia dan widyaiswara masih dibayar, namun pada tahun 2012, 2013 dan 2014 telah mengalami perubahan drastis dimana kompensasi panitia berkurang sedangkan kompensasi widyaiswara bahkan sudah tidak ada lagi. Hal ini menunjukkan bahwa dari aspek kompensasi mengalami perubahan yang sangat drastis. Hal ini berimplikasi pada menurunnya kinerja pegawai dan juga widyaiswara, dimana implikasinya terlihat pada penyelesaian laporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan masih belum maksimal. Sebagaimana data yang diperoleh tahun 2010 sampai dengan 2014 disajikan dalam grafik sebagai berikut:



**Gambar 1. Hasil Laporan Tidak Lengkap dari Tahun 2010-2014**

*Sumber: Data Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado*

Gambar 1 menunjukkan bahwa sejak tahun 2010 laporan yang tidak selesai berjumlah 8 (delapan) dokumen, tahun 2011 berjumlah 7 (tujuh) dokumen, 2012 berjumlah 12 (dua belas) dokumen, tahun 2013 berjumlah 14 (empat belas) dokumen, dan tahun 2014 berjumlah 20 (dua puluh) dokumen. Sejak tahun 2010 sampai tahun 2014 terjadi peningkatan dokumen laporan yang belum lengkap. Hal ini dapat dimaknai bahwa masih banyak laporan pendidikan dan pelatihan belum diselesaikan oleh panitia yang bertugas pada diklat tersebut. Lingkungan kerja terlihat belum kondusif indikasinya antara ketua panitia, akademik, dan staf pelaksana belum ada sinkronisasi tugas sehingga saling melemparkan tanggung jawab untuk penyelesaian laporan kediklatan tersebut. Dari data-data tersebut sangat berkaitan erat dengan penurunan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Implikasi dari kompensasi dan lingkungan kerja yang tidak optimal mengakibatkan motivasi kerja pegawai menurun sehingga kinerja pegawai secara keseluruhan juga menurun. Jadi terjadi keterkaitan antara lingkungan kerja, kompensasi, motivasi dan kinerja pegawai.

Kecenderungan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai, namun yang menjadi hal yang ditambahkan pada penelitian ini yaitu motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado yang merupakan variabel antara (intervening). Berdasarkan permasalahan tersebut maka penelitian ini akan difokuskan pada kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, kinerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
2. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
3. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
4. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
5. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, (Hasibuan, 2010:118). Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu. Kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya (Sofyandi, 2008:159). Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat dikatakan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaannya, baik berupa uang serta manfaat lainnya yang mampu memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja.

#### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif, (Hasibuan, 2010:79). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja (Subroto, 2005:79). Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala bentuk sarana dan prasana, baik berbentuk fisik maupun non fisik yang berada disekitar karyawan tempat dimana dia bekerja yang mampu memotivasi karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaannya sehari-hari.



## Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2010:141). Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996:112) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam diri seorang individu untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri tiap individu yang mampu menggerakkan mereka untuk melakukan pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

## Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan (Trisnantoro dan Agastya, 1996:16). Kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Kane dan Bernadine, 1993:36). Kinerja adalah kelakuan atau kegiatan yang berhubungan dengan organisasi, di mana organisasi tersebut merupakan keputusan dari pimpinan. Dikatakan bahwa kinerja bukan *outcome*, konsekuensi atau hasil dari perilaku atau perbuatan, tetapi kinerja adalah perbuatan atau aksi itu sendiri, di samping itu kinerja adalah multidimensi sehingga untuk beberapa pekerjaan yang spesifik mempunyai beberapa bentuk komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel-variabel lain (McCloy, Campbell dan Cudeck 1994:118). Kinerja merupakan hasil kerja dari setiap individu dari pekerjaan dalam organisasinya dalam kurun waktu tertentu.

## Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Negash, Zewude dan Megersa (2014) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Pegawai: pada Staf Akademik di Universitas Jimma. Penelitian ini meneliti tentang peran kompensasi dan komponennya seperti pembayaran, promosi, penghargaan, kondisi pekerjaan, dan manfaatnya terhadap motivasi staf akademik di Universitas Jimma. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kompensasi dan komponennya serta motivasi kerja pegawai. Imran *et al* (2012) melakukan penelitian tentang Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja pada Perspektif Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja ditemukan juga berperan dalam memediasi peran dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

## Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
2. Ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
3. Ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
4. Ada pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
5. Ada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado yang berjumlah 48 pegawai. Menurut Arikunto S (2006:48) jika populasinya di bawah 100 maka semuanya dijadikan sampel, sehingga jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 48 pegawai ( $n=48$ ), artinya seluruh populasi dijadikan sampel. Sebaran sampel pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado, yaitu:

**Tabel 2. Distribusi Sampel Penelitian**

No	Struktural dan Fungsional	Jumlah	Persentase (%)
1	Struktural	4	8
2	Staf Pelaksana	24	54
3	Fungsional Widyaiswara	18	38
	Jumlah	48	100

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Manado Tahun 2015

Seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Teknik ini digunakan oleh karena elemen dari populasi relatif sedikit, sehingga seluruhnya dijadikan objek penelitian (Sugiyono, 2009:48).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari setiap variabel pada penelitian ini yaitu kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

### Teknik Analisis Data

Pedhazur dalam Kerlinger (1983) dikutip oleh Widiyanto (2013) menyatakan analisis jalur merupakan suatu bentuk terapan dari analisis multiregresi. Dalam analisis ini digunakan diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks dan juga untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis jalur menggunakan model *trimming* yang digunakan untuk memperbaiki struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Sarwono, 2010:4)

### Definisi Operasional Variabel dan Indikator

#### 1. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Kompensasi ( $X_1$ )

Kompensasi ( $X_1$ ) adalah suatu pemberian dari Balai Diklat Keagamaan Manado kepada pegawainya karena pekerjaan yang diberikan oleh pegawai tersebut. Berdasarkan definisi konseptual maka yang digunakan adalah definisi konseptual dari Mondy (2008) dan Hasibuan (2010), karena dianggap lebih lengkap dan komprehensif. Indikator penelitiannya yaitu:

- Gaji pegawai, hal ini berkaitan dengan penerimaan pegawai yang diterima secara rutin setiap bulan.
- Honor pegawai, merupakan penerimaan pegawai yang bukan gaji. Honor dibayar sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.
- Jaminan kesehatan yaitu berkaitan dengan jaminan berupa BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial)
- Cuti yaitu berkaitan dengan proses cuti pegawai yang disesuaikan dengan aturan kepegawaian
- Promosi pegawai yaitu berkaitan dengan kebijakan promosi jabatan pegawai baik itu struktural maupun fungsional.

#### 2. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) adalah suatu keadaan sekitar tempat kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado berdasarkan struktur organisasi, kesan yang menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan betah kerja. Indikator lingkungan kerja dikembangkan dari konsep Sedarmayanti (2008) dan Hasibuan (2010), yaitu:

- Ruang gerak dalam bekerja yaitu kemampuan fisik dan waktu penyelesaian pekerjaan pegawai
- Metode kerja yaitu cara pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya
- Pengaturan kerja yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis (petunjuk teknis)
- Tanggung jawab dalam bekerja yaitu menyelesaikan pekerjaan dan memberikan laporan
- Rekan kerja yaitu saling menunjang antara staf pegawai serta antara pimpinan dengan staf pegawai.

#### 3. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Motivasi Kerja ( $X_3$ ) adalah motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja di Balai Diklat Keagamaan Manado. Pengembangan indikator menggunakan sebagaimana teori motivasi Maslow, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, terdiri dari: sandang, pangan, papan, kebutuhan jasmani lainnya.
- b. Kebutuhan keamanan, terdiri dari: keselamatan fisik dan emosional, perlindungan fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, terdiri dari : kebutuhan sosial, kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan, terdiri dari : penghormatan diri, status, pengakuan, perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, terdiri dari : ambisi, pertumbuhan, pencapaian potensi diri, pemenuhan kebutuhan diri.

#### 4. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Untuk menentukan indikator penelitian maka konsep yang digunakan adalah konsep kinerja dari Moorhead dan Megginson, dalam Sugiyono (2009:12), dengan indikatornya yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) dilihat dari ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya efektif dan efisien serta menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan.
- e. Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

##### Deskriptif Variabel

Deskriptif data pada penelitian ini yaitu menguraikan hasil penelitian dari masing-masing variabel penelitian. Untuk mengelompokkan sampel ke dalam tiga kategori, yaitu baik, cukup, kurang atau tinggi, sedang, rendah, maka akan digunakan patokan sebagai berikut: **Mean + 1 Standar Deviasi sampai Mean - 1 Standar Deviasi**. Deskripsi variabel kompensasi ( $X_1$ ) yaitu:

**Tabel 3. Deskripsi Variabel Kompensasi ( $X_1$ )**

No	Uraian	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 - 46	6	12	Rendah
2	47 - 59	36	76	Sedang
3	60 - 75	6	12	Tinggi
		48	100	

Sumber: Pengolahan Data SPSS 21.00

Tabel 3 menunjukkan variabel kompensasi ( $X_1$ ) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado kompensasi yang mempunyai kriteria rendah berjumlah 6 orang (12%), kriteria sedang berjumlah 36 orang (76%), kriteria tinggi berjumlah 6 orang (12%). Hal ini dapat dimaknai bahwa kompensasi pegawai dominan pada kriteria sedang. Deskripsi variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) yaitu:

**Tabel 4. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

No	Uraian	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 - 48	6	12	Kurang Kondusif
2	49 - 59	38	80	Cukup Kondusif
3	60 - 75	4	8	Kondusif
		48	100	

Sumber: Pengolahan Data SPSS 21.00

Tabel 4 menunjukkan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado dengan kriteria kurang kondusif berjumlah 6 orang (12%), kriteria cukup kondusif berjumlah 38 orang



(80%), kriteria kondusif berjumlah 4 orang (8%). Hal ini dapat dimaknai bahwa lingkungan kerja pegawai dominan pada kriteria cukup kondusif. Deskripsi variabel motivasi pegawai ( $X_3$ ) yaitu:

**Tabel 5. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ )**

No	Uraian	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 - 49	4	8	Rendah
2	50 - 60	40	84	Sedang
3	61 - 75	4	8	Tinggi
Jumlah		48	100	

Sumber: Pengolahan Data SPSS 21.00

Tabel 5 menunjukkan variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado dengan kriteria rendah berjumlah 4 orang (8%), kriteria sedang berjumlah 40 orang (84%), kriteria tinggi berjumlah 4 orang (8%). Hal ini dapat dimaknai bahwa motivasi kerja dominan pada kriteria sedang. Deskripsi variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) yaitu:

**Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

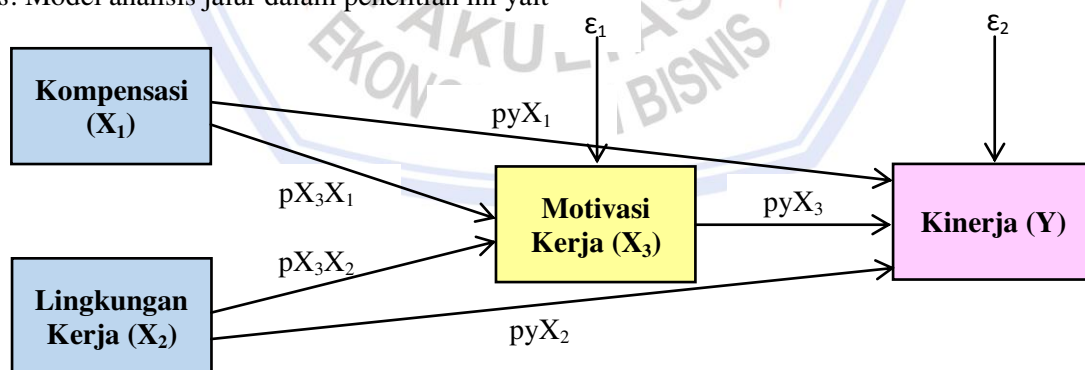
No	Uraian	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 - 48	8	17	Kurang Baik
2	49 - 57	36	75	Cukup Baik
3	58 - 75	4	8	Baik
Jumlah		48	100	

Sumber: Pengolahan Data SPSS 21.00

Tabel 6 menunjukkan variabel kinerja ( $Y$ ) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado dengan kriteria kurang baik berjumlah 8 orang (17%), kriteria cukup baik berjumlah 36 orang (75%), kriteria baik berjumlah 4 orang (8%). Hal ini dapat dimaknai bahwa kinerja pegawai dominan pada kriteria cukup baik.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model jalur merupakan suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel *exogenous* atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variabel residue) dengan semua variabel *endogenous* masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel *exogenous*. Model analisis jalur dalam penelitian ini yaitu:



**Gambar 2. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Sumber: Kajian Teori (2015)

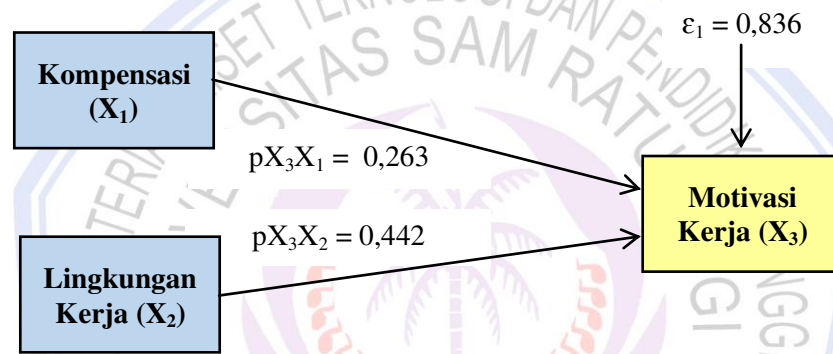
Gambar 2 menunjukkan ada 2 (dua) variabel bebas yaitu kompensasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan variabel antara adalah motivasi kerja ( $X_3$ ) dan variabel terikat adalah kinerja pegawai ( $Y$ ). Dari gambar di atas ada 2 (dua) sub struktur yaitu  $X_3 = P_{X_3X_1}X_1 + P_{X_3X_2}X_2 + P_{X_3}\epsilon_1$  dan  $Y = P_{YX_1}X_1 + P_{YX_2}X_2 + P_{YX_3}X_3 + P_Y\epsilon_2$ . Hasil perhitungan menggunakan SPSS 21.00 pada sub struktur 1 yaitu:

**Tabel 7. Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00 Sub Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18.393	7.931		2.319	.025
1 Kompensasi	.239	.116	.263	2.066	.045
Lingkungan Kerja	.455	.131	.442	3.478	.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00

Tabel 7 diperoleh  $P_{y\epsilon_1} \sqrt{1 - R_y^2} = \sqrt{1 - 0,301} = 0,836$  dan hasil koefisien standar beta pada variabel kompensasi sebesar 0,263 dan signifikan sebesar 0,045 dan variabel lingkungan kerja mempunyai koefisien standar beta sebesar 0,442 dan signifikan 0,001 maka dapat dikatakan kedua variabel tersebut memenuhi kriteria analisis jalur pada struktur 1 (satu). Dari hasil tersebut dapat digambarkan analisis jalur pada struktur 1 (satu) yaitu:

**Gambar 3. Hasil Koefisien Model Analisis Jalur (Path Analysis) Sub Struktur 1**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00

Sehingga uraian persamaan dari analisis jalur pada struktur 1 (satu) yaitu:

$$X_3 = P_{X_3X_1}X_1 + P_{X_3X_2}X_2 + P_{X_3}\epsilon_1 \text{ atau } X_3 = 0,263X_1 + 0,442X_2 + 0,836\epsilon_1$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diuraikan hubungan kausalnya pada struktur 1 (satu), yaitu:

1.  $X_1$  (kompensasi) memberi pengaruh langsung kepada  $X_3$  (motivasi kerja) sebesar 0,263.
2.  $X_2$  (lingkungan kerja) memberi pengaruh langsung kepada  $X_3$  (motivasi kerja) sebesar 0,442.
3.  $X_1$  (kompensasi) dan  $X_2$  (lingkungan kerja) secara simultan memberi pengaruh langsung kepada  $X_3$  (motivasi kerja) sebesar 0,331.

Hasil perhitungan menggunakan SPSS 21.00 pada sub struktur 2 (dua) yaitu:

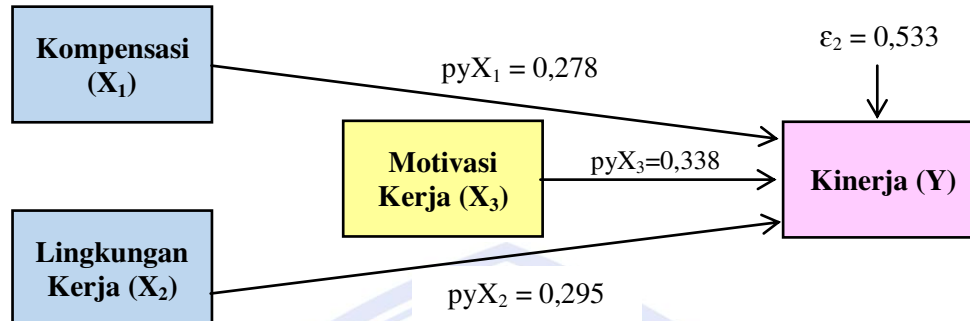
**Tabel 8. Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00 Sub Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.027	6.527		1.536	.132
1 Kompensasi	.225	.094	.278	2.388	.021
Lingkungan Kerja	.270	.115	.295	2.357	.023
Motivasi Kerja	.301	.116	.338	2.599	.013

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00



Tabel 8 diperoleh  $P_{y\epsilon_1} \sqrt{1 - R_y^2} = \sqrt{1 - 0,467} = 0,533$  dan hasil koefisien standar beta pada variabel kompensasi ( $X_1$ ) sebesar 0,278 dan signifikan sebesar 0,021 dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) mempunyai koefisien standar beta sebesar 0,295 dan signifikan 0,023 serta motivasi kerja ( $X_3$ ) mempunyai koefisien standar beta sebesar 0,338 dan signifikan 0,013 maka dapat dikatakan ketiga variabel tersebut memenuhi kriteria analisis jalur pada struktur 2 (dua). Dari hasil tersebut dapat digambarkan analisis jalur pada struktur 2 (dua) yaitu:



**Gambar 4. Hasil Koefisien Model Analisis Jalur (Path Analysis) Sub Struktur 2**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 21.00

Sehingga uraian persamaan dari analisis jalur pada struktur 2 (dua) yaitu:

$$Y = P_{YX_1}X_1 + P_{YX_2}X_2 + P_{YX_3}X_3 + P_{Y\epsilon_2} \text{ atau } Y = 0,278X_1 + 0,295X_2 + 0,338X_3 + 0,533\epsilon_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diuraikan hubungan kausalnya pada struktur 2 (dua), yaitu:

1.  $X_1$  (kompensasi) memberi pengaruh langsung kepada  $Y$  (kinerja) sebesar 0,278.
2.  $X_2$  (lingkungan kerja) memberi pengaruh langsung kepada  $Y$  (kinerja) sebesar 0,295.
3.  $X_3$  (motivasi) memberi pengaruh langsung kepada  $Y$  (kinerja) sebesar 0,338.
4.  $X_1$  (kompensasi),  $X_2$  (lingkungan kerja) dan  $X_3$  (motivasi) secara simultan memberi pengaruh langsung kepada  $Y$  (kinerja) sebesar 0,501.

## Pembahasan

### Pengaruh Langsung Variabel Kompensasi Terhadap Motivasi

Kontribusi Pengaruh langsung struktur 1 (satu) yaitu kompensasi memberi pengaruh langsung kepada motivasi kerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa dengan kompensasi yang baik maka akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Sebagaimana dalam landasan konseptual menunjukkan kompensasi pegawai terdiri dari gaji dan upah, honor, cuti, serta jaminan kesehatan. Jadi dengan kompensasi yang baik maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Negash, Zewude dan Megersa (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Compensation on Employees Motivation: In Jimma University Academic Staff* menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian ini, dimana hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara kompensasi dan komponennya serta motivasi kerja pegawai.

### Pengaruh Langsung Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Kontribusi Pengaruh langsung struktur 1 (satu) yaitu lingkungan kerja memberi pengaruh langsung kepada motivasi kerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. sebagaimana landasan konseptual menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang menunjang baik itu dari segi fasilitas dan rekan kerja, hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting

dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya (Robbins, 2006:248).

### **Pengaruh Langsung Variabel Motivasi Terhadap Kinerja**

Kontribusi pengaruh langsung struktur 2 (dua) yaitu motivasi memberi pengaruh langsung kepada kinerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa dengan motivasi pegawai akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Sebagaimana dalam landasan konseptual bahwa motivasi didasarkan pada kebutuhan sebagaimana dalam hirarki maslow yaitu: kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, kebutuhan jasmani), kebutuhan keamanan (keselamatan fisik dan emosional, perlindungan fisik dan emosional), kebutuhan sosial (kebutuhan sosial, kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan), kebutuhan penghargaan (penghormatan diri, status, pengakuan, perhatian), kebutuhan aktualisasi diri (ambisi, pertumbuhan, pencapaian potensi diri, pemenuhan kebutuhan diri). Spector (2000:180) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang memunculkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia untuk mendapatkan tujuan-tujuannya. Motivasi juga berkaitan dengan pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu, arahan dari perilaku yang mereka kerjakan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu (karyawan) untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu.

### **Pengaruh Tidak Langsung Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Kontribusi pengaruh tidak langsung yaitu kompensasi memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi. Hal ini sejalan dengan landasan konseptual dimana kompensasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja tinggi. Jika kompensasi diatur dengan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Berdasarkan pengalaman dan antisipasi dari hasil yang menyenangkan serta jika prestasi sebelumnya dinilai baik, maka karyawan lebih menyukai untuk terlibat dalam perilaku berprestasi. Sebaliknya jika karyawan telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan (Yusuf, 2008).

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi akan memberikan dampak terhadap motivasi kerja pegawai, sehingga akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Kompensasi pada Balai Diklat Keagamaan Manado dapat berupa, yaitu: Gaji pegawai, honor, jaminan kesehatan, tunjangan istri dan anak. Kompensasi lainnya dapat berupa, yaitu: penghargaan yang diberikan oleh pemerintah sesuai dengan masa kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan peraturan tentang kompensasi sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemberian penghargaan terhadap pegawai akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Artinya manajemen kantor memberika penghargaan terhadap setiap pekerjaan-pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado.

### **Pengaruh Tidak Langsung Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi. Hal ini sejalan dengan landasan konseptual dimana lingkungan kerja yang menunjang berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dengan lingkungan kerja yang baik maka akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja

(rekan kerja) yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan (tanggung jawab pekerjaan) serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja (Hasibuan, 2010:79). Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman bagi pegawai untuk bekerja dengan optimal (motivasi tinggi), hal ini akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk itu manajemen kantor harus mampu untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karena implikasinya pada motivasi pegawai dan pada akhirnya berdampak positif bagi kinerja pegawai.

Hasil analisis jalur baik itu pada struktur 1 (satu) yaitu pengaruh langsung dari variabel kompensasi dan lingkungan kerja pada variabel motivasi baik itu masing-masing maupun secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Pada struktur 2 (dua) yaitu pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Secara tidak langsung ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi, selanjutnya ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa khususnya pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado harus dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembenahan sistem kompensasi terutama pembagian honor-honor panitia maupun honor mengajar yang proporsional dan merata, lingkungan kerja yang menunjang dimana melibatkan semua pegawai dalam kepanitiaan diklat dengan pertimbangan-pertimbangan yang rasional, meningkatkan motivasi kerja pegawai dimana pimpinan harus dapat memberikan motivasi dan instruksi yang jelas berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Hal yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai adalah pencapaian target-target pekerjaan sesuai dengan uraian tugas yang dimiliki oleh pegawai. Untuk itu setiap pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado harus mengetahui uraian tugasnya masing-masing. Uraian tugas pegawai dapat berupa uraian tugas pada jabatan fungsional, jabatan struktural, dan staf pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado. dengan berbagai tugas dan jabatan pegawai maka perlu adanya kompensasi yang sesuai dan lingkungan kerja yang menunjang secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja atau berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi memberi pengaruh langsung kepada Kinerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa dengan pemberian kompensasi proporsional akan memberikan kontribusi akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
2. Lingkungan kerja memberi pengaruh langsung kepada Kinerja. Hal ini dapat dimaknai dengan lingkungan kerja yang menunjang maka akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
3. Motivasi memberi pengaruh langsung kepada Kinerja. Hal ini dapat dimaknai dengan motivasi yang tinggi maka akan memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
4. Kompensasi memberi pengaruh tidak langsung kepada Kinerja melalui Motivasi. Hal ini dapat dimaknai bahwa kompensasi yang baik ditambah dengan motivasi tinggi maka akan memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
5. Lingkungan Kerja memberi pengaruh tidak langsung kepada Kinerja melalui Motivasi. Hal ini dapat dimaknai bahwa lingkungan kerja yang baik ditambah dengan motivasi tinggi maka akan memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

### Saran

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi sebaiknya lebih merata terutama dalam pelibatan pada setiap kegiatan-kegiatan kediklatan, hal ini akan berdampak positif pada kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.



2. Lingkungan kerja yang kondusif dimana fasilitas-fasilitas ada dan dukungan dari teman sejawat dalam pelaksanaan tugas, hal ini akan berdampak positif pada kinerja pegawai kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
3. Motivasi kerja yang baik dimana setiap pegawai dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan atasan memberikan arahan dan instruksi, hal ini akan berdampak positif pada kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
4. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik dan motivasi kerja pegawai yang tinggi, maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Metodologi Penelitian*. Rineke Cipta, Jakarta
- Gibson, L. James., Ivancevich, dan Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Imran, Rabia., Afsheen Fatima, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, dan Iram Batool. 2012. How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environmental in Pakistani Perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research* 11 (10). ISSN 1455-1462. [www.idosi.org/mejsr/mejsr11\(10\)12/18.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr11(10)12/18.pdf). Diakses 16 Maret 2015. Hal. 1455-1462.
- Kane, dan Bernadine. 1993. *A Contingency Approach to System Development and Evaluation*. 2<sup>nd</sup> ed. MA: PWS-KENT, Boston.
- McCloy, A.R., Campbell, P.J., dan Cudeck, R. 1994. A Confirmatory Test A Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*. Vol.79 No. 4. <http://experts.umn.edu/en/publications/a-confirmatory-test-of-a-model-of-performance-determinants%28a01f52a4-e73b-450b-b8c2-2969feb9b0c9%29.html>. Diakses 16 Maret 2015. Hal. 493-505.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Negash, Rijalu., Shimelis Zewude, dan Reta Megersa. 2014. The Effect of Compensation on Employees Motivation: In Jimma University Academic Staff. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*. ISSN 2315-6899 Vol.3 (2). <http://ju-et.academia.edu/RijaluNegash>. Diakses 14 Maret 2014. Hal. 17-27.
- Robbin, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Ahli Bahasa Tim Index. Indeks, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2010. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Andi, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2008. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Spector, E. Paul. 2000. *Industrial and Organizational Psychology*. Research and Practise Inc, USA.
- Subroto, Bambang. 2005. *Good Corporate Governance*. Elekmedia, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Trisnantoro, dan Agastya. 1996. *Aspek Strategi Manajemen Rumah Sakit Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar*. Andi, Yogyakarta.
- Widiyanto, A.M. 2013. *Statistika Terapan*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Yusuf, E. Adie. 2008. Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja. *Artikel*. <https://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/pengaruh-motivasi-terhadap-peningkatan-kinerja/>. Diakses 16 Maret 2015.