

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA BANK MUAMALAT KC YOGYAKARTA)**

Nina Victuria¹, Farid Hidayat²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Email: ninavicturia@gmail.com¹, farid.hidayat@uin-suka.ac.id²

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan Bank Muamalat KC Yogyakarta). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan total sampel 30 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan bantuan alat analisis data IBM SPSS Statistic 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Sedangkan variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Variabel motivasi dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership style and compensation on the performance of millennial employees with motivation as an intervening variable (a case study on employees of Bank Muamalat KC Yogyakarta). This study uses a quantitative approach with sampling using purposive sampling method. The data collection technique used a questionnaire with a total sample of 30 respondents. The analytical tool used is path analysis with the help of the IBM SPSS Statistic 24 data analysis tool. The results showed that the variables of leadership style, compensation and motivation simultaneously affect employee performance. The variables of leadership style and compensation simultaneously have an effect on motivation. Partially, leadership style and compensation variables have no effect on employee performance. While the motivation variable has a significant positive effect on employee performance. The leadership style variable has a significant positive effect on motivation. While the compensation variable has no effect on motivation. Motivational variables can mediate leadership style and compensation variables on the performance of millennial employees.

Keywords: Leadership Style, Compensation, Motivation and Employee Performance

PENDAHULUAN

Sejak ekonomi syariah hadir di Indonesia yaitu ketika Bank Muamalat diluncurkan tahun 1992 dan menjadi bank syariah pertama di Indonesia, industri perbankan pada tahun 2021 telah memasuki usia 29 tahun. Dilihat dari sisi laporan keuangan, Bank Muamalat

menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan laba (*fluktuatif*) selama lima tahun terakhir (Bank Muamalat, 2020). Berikut Hal ini tidak lepas dari masalah manajerial yang selama ini terjadi. Manajer yang mampu menunjukkan performance terbaiknya akan berdampak terhadap kinerja organisasi (Wirda & Azra, 2015: 185).

Sumber daya manusia adalah hal yang perlu diperhatikan untuk menunjang kinerja perusahaan karena merupakan salah satu elemen terpenting dalam perusahaan baik itu dalam kegiatan pelaksanaan, pemasaran, serta pemberi informasi di lini depan kepada nasabah. Pada dasarnya, SDM digunakan sebagai perencana, penggerak dan pemikir dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2000: 21). Dengan adanya SDM yang berkualitas, perusahaan mampu mengelola karyawan secara efektif dan efisien sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, SDM harus selalu diperhatikan agar kinerjanya dapat maksimal dan dapat mengatasi berbagai tantangan termasuk keragaman SDM yang ada dalam organisasi.

Suatu perusahaan umumnya memiliki empat generasi angkatan kerja, yakni *matures*, kelahiran tahun 1920 hingga 1939; *Boomers*, kelahiran tahun 1940 hingga 1959; *Xers*, kelahiran tahun 1960 hingga 1979; dan Generation Y atau *millennials*, kelahiran tahun 1980 hingga akhir tahun 2000 (Korn, 2010). Badan Pusat Statistik mencatat pada 2021 jumlah penduduk Indonesia akan mencapai 273.984,4 ribu jiwa. Angka tersebut termasuk kategori usia tidak produktif (0-14 tahun) sebesar 25,8 persen, usia produktif (15-64 tahun) 67,8 persen dan usia sudah tidak produktif (65+ tahun) 6,4 persen. Dari banyaknya jumlah penduduk usia produktif pada tahun 2021, 45,6 % adalah milenial (Statistik, 2013). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa Indonesia akan mendapat bonus demografi sampai tahun 2035, dimana jumlah penduduk yang berusia produktif lebih banyak dibandingkan penduduk tidak produktif.

Generasi milenial saat ini mulai menguasai dunia kerja, termasuk pada industri perbankan syariah tidak terkecuali pada Bank Muamalat. Pada 2019 kurang lebih 83,8% karyawan Bank Muamalat termasuk dalam kategori milenial (Bank Muamalat, 2020). Bahkan di Bank Muamalat kantor cabang Yogyakarta karyawan yang termasuk milenial mencapai 73,8% dari total karyawan yang ada. Perbedaan karakter milenial dengan generasi lain tentunya harus dikaji lebih lanjut sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya.

Menurut Lancaster & Stillman (2010), generasi milenial digambarkan sebagai generasi yang tidak memiliki komitmen secara penuh terhadap perusahaan, pemalas, kurang inisiatif, kurang *respect* kepada atasan, ingin diistimewakan, hanya peduli dengan diri sendiri dan hal negatif lainnya sehingga membuat generasi ini dilabeli sebagai generasi kutu loncat. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Muamalat KC Yogyakarta haruslah disesuaikan dengan milenial. Hal tersebut agar milenial lebih *respect* terhadap atasan dan pemimpin juga lebih mudah dalam mengendalikan karyawannya.

Dalam menyikapi milenial, perusahaan harus mencoba bercermin pada latar belakang generasi milenial serta mencari informasi tentang apa yang diharapkan generasi ini dalam dunia kerja sehingga perusahaan mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja termasuk dalam pencapaian yang diperoleh karyawan dari upaya penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dari hasil kerja pegawai tersebut akan menghasilkan *feedback* bagi pegawai itu sendiri. Kinerja seorang pegawai dapat diukur jika pegawai telah memiliki kriteria yang ditetapkan perusahaan sebagai tolak ukur atau standar keberhasilan.

Keberhasilan atau kemajuan kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya termasuk bagaimana gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Seorang pemimpin yang mempekerjakan generasi milenial harus menyesuaikan dengan keberadaan generasi ini baik dari sikap maupun teknologi tanpa mengurangi wibawa dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Hal tersebut karena milenial memiliki pandangan hidup yang berbeda. Kemudian faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi. Menurut Solnet & Hood (2008) yang disebut sebagai generasi

milenial biasanya mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan umpan balik, penghargaan, dan pujian yang terus-menerus dari atasan mereka. Tidak seperti generasi sebelumnya, saat ini para milenial tidak bisa dipertahankan di perusahaan dengan memberikan fasilitas kenyamanan seperti mobil atau rumah lagi. Bagi mereka fasilitas tersebut hanya dianggap sebagai *fringe benefit* bukan lagi dianggap *retention* seperti anggapan para generasi sebelumnya.

Dalam implementasinya, gaya kepemimpinan dan kompensasi dapat menaikkan kinerja dalam perusahaan/organisasi dimana karyawan dapat bekerja secara optimal. Untuk penelitian ini, peneliti akan menjadikan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penggunaan motivasi sebagai variabel intervening dimaksudkan untuk menguji ketika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat apakah dengan adanya motivasi sebagai variabel intervening akan memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Menurut Mahsun (2006: 25), kinerja (*performance*) ialah gambaran perihal tingkat pencapaian penerapan kebijakan/ kegiatan untuk melaksanakan visi misi dan sasaran serta tujuan perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategis perusahaan. Menurut Hamid (2014: 295) kinerja karyawan terpengaruhi bermacam-macam faktor, yaitu: motivasi, tingkat pendidikan, kompensasi, komunikasi, kepribadian serta gaya kepemimpinan.

Milenial

Menurut (Wikipedia, n.d.), Generasi milenial merupakan sekelompok orang sesudah generasi X (Gen-X). Penulis menyimpulkan bahwa milenial yaitu generasi yang terlahir dalam rentan waktu tahun 1980 hingga tahun 2000. menurut Gallup (2016: 13) dibandingkan generasi sebelumnya, generasi milenial dalam bekerja memiliki karakteristik yang berbeda, antara lain:

- a. Milenial dalam bekerja tidak sekedar ingin mendapat gaji, tetapi juga mencapai tujuan mereka (cita-cita yang telah mereka inginkan sebelumnya)
- b. Milenial tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, tetapi mereka ingin mengembangkan diri di tempat kerja (mempelajari keterampilan baru, hal-hal baru, perspektif baru, bertemu banyak orang, meraih peluang pengembangan, dll.).
- c. Milenial tidak ingin atasannya terlalu memerintah dan mengontrol pekerjaan mereka.
- d. Milenial tidak terlalu berpikir untuk memperbaiki kekurangannya, tetapi lebih berpikir bagaimana mengembangkan kelebihan yang dimilikinya.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai & Sagala (2010: 42), gaya kepemimpinan dipahami sebagai karakteristik yang dipakai atasan guna mempengaruhi karyawannya supaya tujuan organisasi dapat tercapai atau dengan kata lain dianggap sebagai pola perilaku dan strategi pemimpin yang sering digunakan. Gaya kepemimpinan terbagi ke dalam tiga macam seperti yang telah diutarakan oleh Hasibuan (2000: 170), yaitu: Kepemimpinan Otoriter, Partisipatif dan Delegatif.

Kompensasi

Menurut Nawawi (2011: 314), kompensasi merupakan penghargaan kepada karyawan yang sudah menyerahkan kontribusinya untuk merealisasikan tujuan perusahaan lewat kegiatan yaitu bekerja. Pemberian kompensasi harus dilakukan dengan sistem yang baik dan dengan metode yang secara rasional dapat menciptakan kepuasan dan kesesuaian dengan

kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2009: 741-743) jenis kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Hasibuan (2000: 121-122) menjelaskan, tujuan pemberian kompensasi adalah pengadaan efektif, ikatan kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Motivasi

Menurut Hasibuan (2000: 95), motivasi ialah daya penggerak yang diberikan agar menginspirasi semangat orang untuk bekerja secara kerja tim dan efektif serta dapat diintegrasikan melalui berbagai upaya agar mendapatkan kepuasan. Hasibuan (2000: 150) menyatakan terdapat dua jenis motivasi yaitu Motivasi Positif (*Insentif Positif*) dan Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*). Selain itu, Hasibuan (2000: 146) menyatakan pemberian motivasi memiliki beberapa tujuan yaitu menaikkan produktivitas karyawan, kepuasan dan budi pekerti kerja pegawai, menjaga stabilitas karyawan, pengadaan pegawai menjadi lebih efektif, menaikkan kedisiplinan, partisipasi, daya cipta, kesejahteraan dan loyalitas pegawai, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, menaikkan rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaan mereka dan kedayagunaan pemakaian alat dan bahan baku.

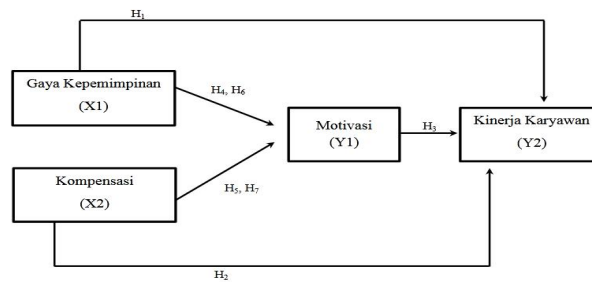
Penelitian Terdahulu

Penelitian Priyanto (2016) dan Trimulyani (2019) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan berdasarkan penelitian Setiawan & Mujiati (2016) dan Wahyuni (2015) gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dalam Dermawan et al. (2018) dan Candradewi & Dewi (2019) kinerja karyawan dapat dipengaruhi motivasi, sedangkan Trimulyani (2019) tidak menemukan hal yang serupa.

Hipotesis

- H1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta
- H2 = Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada bank Muamalat KC Yogyakarta.
- H3 = Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada bank Muamalat KC Yogyakarta
- H4 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan milenial pada bank Muamalat KC Yogyakarta
- H5 = Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan milenial pada bank Muamalat KC Yogyakarta
- H6 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada bank Muamalat KC Yogyakarta melalui motivasi
- H7 = Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada bank Muamalat Yogyakarta melalui motivasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif. populasi yang digunakan yaitu semua karyawan di Bank Muamalat KC Yogyakarta. Sampel yang digunakan adalah 30 orang yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2). Variabel dependennya hanya satu yaitu kinerja karyawan (Y). Adapun variabel intervening yang digunakan adalah motivasi kerja.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1) (Kartono, 2008: 34)	1. Kemampuan Mengambil Keputusan	Likert
	2. Kemampuan Memotivasi	Likert
	3. Kemampuan Komunikasi	Likert
	2. Kemampuan Mengendalikan Bawahan	Likert
Kompensasi (X2) (Rivai & Sagala, 2010: 744)	3. Tanggung Jawab	Likert
	4. Kemampuan Mengendalikan Emosional	Likert
	1. Gaji	Likert
	2. Upah	Likert
Motivasi (Y1) Abraham Maslow (dalam Mangkunegara, 2009: 101)	3. Insentif	Likert
	4. Tunjangan	Likert
	1. Kebutuhan fisiologis	Likert
	2. Kebutuhan akan rasa aman	Likert
Kinerja (Y2) (Robert & Jackson, 2006: 378)	5. kebutuhan sosial	Likert
	6. Kebutuhan akan harga diri	Likert
	7. Kebutuhan akan aktualisasi diri	Likert
	1. Kuantitas	Likert
	2. Kualitas	Likert
	3. Ketepatan Waktu	Likert
	4. Kehadiran Karyawan	Likert
	5. Kemampuan Bekerjasama	Likert

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,653	0,3061	Valid
X1.2	0,726	0,3061	Valid
X1.3	0,811	0,3061	Valid
X1.4	0,755	0,3061	Valid
X1.5	0,826	0,3061	Valid
X1.6	0,758	0,3061	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Hasil pengujian validitas variabel gaya kepemimpinan menampilkan jika seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran memenuhi kriteria pada uji validitas sebab r hitung yang diperoleh nilainya di atas 0,3061.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,833	0,3061	Valid
X2.2	0,820	0,3061	Valid
X2.3	0,505	0,3061	Valid
X2.4	0,624	0,3061	Valid
X2.5	0,676	0,3061	Valid
X2.6	0,403	0,3061	Valid
X2.7	0,389	0,3061	Valid
X2.8	0,684	0,3061	Valid
X2.9	0,733	0,3061	Valid
X2.10	0,607	0,3061	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Nilai validitas pada variabel kompensasi menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran memenuhi kriteria pada uji validitas karena r hitung memiliki nilai di atas 0,3061. Hal ini berarti, pernyataan dalam variabel kompensasi mampu menerangkan beberapa hal yang akan diukur.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1	0,856	0,3061	Valid
Y.2	0,811	0,3061	Valid
Y.3	0,736	0,3061	Valid
Y.4	0,710	0,3061	Valid
Y.5	0,725	0,3061	Valid
Y.6	0,615	0,3061	Valid
Y.7	0,793	0,3061	Valid
Y.8	0,672	0,3061	Valid
Y.9	0,717	0,3061	Valid
Y.10	0,740	0,3061	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Keseluruhan item pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran memenuhi kriteria pada uji validitas sebab r hitung memiliki nilai lebih besar dari 0,3061. Oleh karena itu, pernyataan dalam kuesioner mampu menerangkan beberapa hal yang akan diukur oleh variabel kinerja.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Z.1	0,657	0,3061	Valid
Z.2	0,600	0,3061	Valid
Z.3	0,529	0,3061	Valid
Z.4	0,509	0,3061	Valid
Z.5	0,616	0,3061	Valid
Z.6	0,562	0,3061	Valid
Z.7	0,676	0,3061	Valid
Z.8	0,614	0,3061	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Semua item pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran memenuhi kriteria pada uji validitas karena r hitung yang dihasilkan lebih besar dari r tabel (0,3061) sehingga semua item pengukuran motivasi dianggap valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,845	Reliabel
Kompensasi	0,786	Reliabel
Kinerja	0,903	Reliabel
Motivasi	0,702	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Berdasarkan hasil uji reliabilitas telah diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* yang dimiliki oleh semua variabel memenuhi kriteria persyaratan yang harus berada di nilai lebih dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh memiliki status reliabel sehingga layak untuk dilakukan pengujian hipotesis.

Uji Normalitas

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi

Asymp. Sig (2-tailed)	Keterangan
0,200	Normal

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Jika dilihat dari hasil uraian di atas maka nilai residual terdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* yakni $0,200 > 0,05$.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Asymp. Sig (2-tailed)	Keterangan
0,061	Normal

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Dapat dilihat dari uraian tabel di atas bahwa nilai residual terdistribusi normal karena hasil *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah $0,061 > 0,05$.

Uji Multikolinearitas

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan	0,985	1,015	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Kompensasi	0,985	1,015	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Berdasarkan perolehan data uji multikolinearitas di atas bisa ditarik kesimpulan jika semua variabel bebas tidak mengalami multikolinearitas sebab mempunyai nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 .

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan	0,846	1,181	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Kompensasi	0,901	1,110	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Motivasi	0,774	1,291	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Berdasarkan perolehan data uji multikolinearitas di atas bisa ditarik kesimpulan jika semua variabel bebas tidak mengalami multikolinearitas sebab mempunyai nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi

Model	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,709	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kompensasi	0,331	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Menurut hasil di atas, nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi > 0,05 yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,051	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kompensasi	0,391	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi	0,118	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Menurut hasil di atas, nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi > 0,05 yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Koefisien Determinasi

Tabel 13. Hasil Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,475	0,226	0,168	1,911

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Hasil uji pada tabel di atas menunjukkan nilai *Adjusted R-Square* yaitu 0,168 yang menjelaskan jika variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi bisa menerangkan sebesar 16,8 % motivasi karyawan milenial di bank Muamalat KC Yogyakarta. Sedangkan 83,2 % sisanya diterangkan oleh variabel selain yang diteliti.

Tabel 14. Hasil Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,657	0,432	0,367	2,899

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Hasil nilai *Adjusted R Square* yaitu 0,367 yang menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi bisa menerangkan sebesar 36,7 % kinerja karyawan milenial di bank Muamalat KC Yogyakarta. Sedangkan 63,3 % sisanya dijelaskan oleh variabel selain yang diteliti.

Uji ANOVA atau Uji F

Tabel 15. Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,730	2	14,365	3,932	0,032
	Residual	98,673	27	3,653		
	Total	127,367	29			

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Bersumber pada hasil pengujian di atas, menunjukkan hasil F_{hitung} adalah sebesar $3,932 > F_{tabel} (3,354)$ dan nilai $sig\ 0,032 < 0,05$. Hal tersebut berarti variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan milenial bank Muamalat KC Yogyakarta.

Tabel 16. Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166,317	2	55,439	6,597	0,002
	Residual	218,483	26	8,403		
	Total	384,800	29			

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Bersumber pada hasil pengujian di atas, menunjukkan hasil F_{hitung} adalah sebesar $6,597 > F_{tabel} (2,975)$ dan nilai $sig\ 0,002 < 0,05$ yang berarti variabel gaya kepemimpinan kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan milenial bank Muamalat KC Yogyakarta.

Analisis Jalur Pengaruh Langsung

Tabel 17. Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Standardized Coefficients

Model		Beta	t	Sig.	Keterangan
1	(constant)		-0,128	0,899	
	Gaya Kepemimpinan	0,146	0,910	0,371	Ho diterima
	Kompensasi	0,140	0,901	0,376	Ho diterima
	Motivasi	0,528	3,147	0,004	Ho ditolak

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Bersumber pada hasil pengujian di atas diperoleh hasil regresi dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,146X_1 + 0,140X_2 + 0,528M$$

Dengan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan yaitu:

- 1) Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi $0,371 > 0,05$ yang berarti H_0 diterima sedangkan H_1 ditolak. Dengan demikian, secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta.
- 2) Variabel kompensasi mempunyai nilai signifikansi $0,376 > 0,05$ yang berarti H_0 diterima sedangkan H_2 ditolak. Dengan demikian, secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta.
- 3) Variabel motivasi mempunyai nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak sedangkan H_3 diterima. Dengan demikian, secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan milenial Bank Muamalat KC Yogyakarta.

Pengaruh Tidak Langsung

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi karyawan.

Tabel 18. Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan

		Standardized Coefficients			
Model		Beta	t	Sig.	Keterangan
	(constant)		2,262	0,032	
1	Gaya Kepemimpinan	0,359	2,103	0,045	Ho ditolak
	Kompensasi	0,270	1,585	0,125	Ho diterima

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24

Bersumber pada hasil pengujian diatas diperoleh hasil regresi dengan persamaan sebagai berikut:

$$M = 0,359X_1 + 0,270X_2$$

Dengan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan yaitu:

- 1) Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi $0,045 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak sedangkan H_4 diterima. Dengan demikian, secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta.
- 2) Variabel kompensasi memiliki nilai signifikansi $0,125 > 0,05$ yang berarti H_0 diterima H_5 ditolak. Dengan demikian, secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan milenial bank Muamalat KC Yogyakarta.

Analisis Variabel Pemediasi

Setelah melakukan perhitungan melalui analisis regresi secara langsung dan secara tidak langsung, kemudian dilakukan perhitungan *indirect effect* dari masing- masing jalur.

- 1) *Indirect effect* X1 ke Y melalui M
 $= p_{MX1} \times p_{YM}$
 $= 0,359 \times 0,528$
 $= 0,189$
- 2) *Indirect effect* X2 ke Y melalui M
 $= p_{MX2} \times p_{YM}$
 $= 0,270 \times 0,528$
 $= 0,143$

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di bank Muamalat KC Yogyakarta. H_1 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial tidak diterima. Pengujian secara langsung yang menunjukkan tidak adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan milenial bertentangan dengan teori (Hamid, 2014: 295) yang mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Bersumber pada hasil penelitian dan wawancara, gaya kepemimpinan yang telah diterapkan termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut diketahui dari hasil jawaban sebagian besar responden menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi kembali lagi kepada masing-masing karyawan yang menangkap model kepemimpinan yang diterapkan, apakah bisa menerima atau tidak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan milenial dapat disebabkan oleh hal-hal tertentu yaitu karyawan yang kurang cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin bank Muamalat KC Yogyakarta, hal tersebut dapat mengakibatkan sikap kurang *respect* karyawan terhadap pemimpinnya. Ketidakrespekan

karyawan dengan pemimpin dapat mengakibatkan kurang baiknya hubungan antara karyawan dengan pemimpin.

Saat ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Muamalat KC Yogyakarta mungkin belum sesuai dengan kepemimpinan yang diinginkan karyawan milenial. Seperti yang dikemukakan (Gallup, 2016: 13) bahwa milenial menginginkan atasan yang tidak terlalu mengontrol pekerjaan mereka. Para karyawan milenial juga berharap cara berkomunikasi pemimpin ditempat kerja dapat disesuaikan dengan diri mereka.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta. H2 yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta tidak diterima. Hasil pengujian secara langsung memperlihatkan tidak adanya pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta. Hasil tersebut bertentangan dengan teori yang dikemukakan Hamid (2014: 295) yang mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi.

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, tidak adanya pengaruh antara kompensasi dan kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta dikarenakan pemberian kompensasi yang belum sesuai dengan keinginan para karyawan milenial. Menurut Gallup (2016: 13) milenial tidak hanya sekedar ingin mendapatkan gaji, namun juga mencapai tujuan mereka. Para milenial menginginkan perkembangan diri, pergantian posisi dan karir secara cepat. Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, milenial ingin lebih cepat mendapatkan umpan balik (*feedback*).

Menurut survei yang dilakukan Deloitte Indonesia Perspective mengenai milenial, selain pengembangan profesional karyawan milenial berharap perusahaan dapat memfasilitasi mereka untuk mempelajari hal baru, kemudahan berkomunikasi dan penggunaan aplikasi baru yang memudahkan mereka dalam melakukan pekerjaan. Hal ini berarti milenial lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk *non-financial*. Artinya, kompensasi yang diberikan bank Muamalat KC Yogyakarta saat ini lebih kepada kompensasi *financial*, sesuai dengan pertanyaan di kuesioner yang diberikan kepada responden. Kompensasi tersebut ternyata tidak sesuai dengan keinginan milenial. Hal ini membuat kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial bank Muamalat KC Yogyakarta. H3 yang menyatakan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta diterima.

Motivasi dapat membuat karyawan bekerja secara optimal untuk memperoleh kepuasan. Motivasi mampu tercipta dari perilaku pegawai ketika berhadapan dengan keadaan kerja yang membuatnya bergerak ke arah pencapaian tujuan kerja guna mencapai tujuan perusahaan. Adanya pengaruh positif signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan milenial berarti semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan milenial semakin meningkat kinerja karyawannya. Jadi, sesuai dengan hipotesis penulis bahwa terdapat keterkaitan yang berbanding lurus antara motivasi dan kinerja karyawan milenial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan Milenial

Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta. H4 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta diterima. Pernyataan tersebut mendukung teori Hasibuan

(2000: 167) yang mengatakan jika gaya kepemimpinan yang digunakan atasan dalam organisasi bisa membuat rasa integritas yang harmonis serta menumbuhkan motivasi guna mencapai tujuan yang optimal. Adanya pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi karyawan milenial berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan milenial semakin meningkat motivasinya dalam bekerja. Jadi, terdapat keterkaitan yang berbanding lurus antara gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan milenial.

Menurut hasil penelitian, pemimpin di Bank Muamalat KC Yogyakarta sangat bertanggung jawab dan juga memberikan pujian atas prestasi yang diperoleh oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Hal tersebut tentunya sesuai dengan karakter milenial yang dikemukakan pada survei Deloitte Indonesia Perspective tahun 2019 yaitu suka dipuji oleh atasan dan pengabdianya diakui oleh atasan. Selain itu, pemimpin disana juga akan mendekati karyawan secara personal untuk mengetahui jenis motivasi apa yang cocok dan perlu diberikan untuk setiap karyawannya.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan Milenial

Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta. H5 yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta tidak diterima. Penemuan ini bertentangan dengan teori dari Hasibuan (2000: 121) yang menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi.

Menurut survey Deloitte Indonesia Perspective tahun 2019 mengenai milenial, menurunnya motivasi karyawan milenial disebabkan karena kurangnya upaya untuk mencari cara dan melakukan berbagai hal untuk meningkatkan pekerjaannya. Mereka sangat puas dengan apa yang telah diraihinya selama ini. Sehingga, tidak ada dorongan dalam dirinya untuk memperbaiki hasil yang telah diraih dan menjadikannya puas di titik tersebut.

Saat ini, kompensasi yang diberikan oleh Bank Muamalat KC Yogyakarta masih pada standar pokok kompensasi yang ditetapkan oleh kantor pusat Bank Muamalat. Selain itu pemberian kompensasi bank Muamalat KC Yogyakarta masih berorientasi pada kompensasi *financial*. Sementara itu, karyawan milenial mengharapkan perusahaan dapat memberikan kompensasi *non-financial* seperti bisa memfasilitasi mereka mempelajari hal-hal baru sehingga mereka merasa tertantang dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut yang membuat kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta.

Kompensasi dapat diberikan kepada angkatan kerja milenial dalam bentuk program rotasi karyawan di mana karyawan didorong untuk memperoleh keterampilan lain. Ini untuk memperpanjang kurva pembelajaran bagi karyawan. Rencana tersebut diharapkan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan milenial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Milenial melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Besarnya nilai tidak langsung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan milenial dengan motivasi sebagai variabel intervening adalah 0,189. Nilai ini lebih besar daripada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan yaitu sebesar 0,146. Disimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. H6 mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta melalui motivasi diterima.

Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa secara tidak langsung motivasi sangat berperan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Juliningrum & Sudiro (2014: 674) menyatakan motivasi yang ada pada diri karyawan dan lingkungan, dapat memungkinkan

karyawan untuk selalu menjaga semangat sehingga tidak mudah menyerah. Hubungan ini memiliki pengaruh yang berbanding lurus, yaitu tingginya semangat yang tercipta membuahkan kinerja yang baik juga.

Pimpinan bank Muamalat KC Yogyakarta mempunyai kemampuan untuk mengawasi dan memotivasi karyawannya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal sehingga motivasi yang diberikan tersebut dapat memediasi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kinerja karyawan milenial. Penerapan gaya kepemimpinan ini sesuai harapan karyawan milenial bahwa pimpinan harus mampu memotivasi dan membangkitkan semangat mereka dalam bekerja sehingga karyawan dapat berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Besarnya nilai tidak langsung pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Bank Muamalat KC Yogyakarta yaitu 0,143. Nilai tersebut lebih besar dari nilai pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC yaitu sebesar 0,140. Sehingga, disimpulkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. H_6 yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial pada Bank Muamalat KC Yogyakarta melalui motivasi diterima.

Riset yang dilakukan Nurcahyani & Adnyani (2016) mengungkapkan jika pemberian kompensasi yang sesuai akan membuat pegawai melakukan pekerjaan dengan optimal untuk mencapai kinerja yang tinggi. Diberikannya kompensasi membuat karyawan merasa puas sehingga motivasi bekerja akan bertumbuh. Selain itu, membuat pegawai fokus pada pekerjaan masing-masing sehingga hasil kinerja mereka akan semakin membaik dan perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuannya.

Kompensasi yang diberikan dengan tepat dan adil menyebabkan karyawan memperoleh motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Kondisi ini dapat berdampak pada kinerja karyawan serta akan memunculkan dorongan bagi karyawan agar lebih berprestasi. Pegawai lebih bersemangat tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan jika mereka ada dorongan kerja yang tinggi pula.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pokok permasalahan disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial, variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan milenial, variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan milenial, variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Bank Muamalat KC Yogyakarta melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Saran

Bersumber pada hasil penelitian yang telah didapatkan, maka penyusun akan menyampaikan beberapa saran diantaranya:

1. Pada Bank Muamalat KC Yogyakarta untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan dan kompensasi yang diberikan untuk karyawan milenialnya. Hal tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial karena generasi ini cenderung berbeda dengan generasi sebelumnya.

2. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan variabel independen (bebas) yang mempengaruhi kinerja karyawan milenial guna mendukung fenomena perbedaan generasi pada karyawan yang terjadi saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Muamalat. (2020). *Annual Report 2020*.
https://www.bankmuamalat.co.id/uploads/hubungan_investor/1_laporan-tahunan-2020.pdf
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143.
- Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2), 104–119.
- Gallup, I. (2016). How Millennials Want to Work and Live. In www.gallup.com.
https://www.nwais.org/uploaded/conferences/Business_Officers/2019_BusinessOfficers/Resources/Gallup_How_Millennials_Want_to_Work_and_Live.pdf
- Hamid, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Deepublish.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2014). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 655–676.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Korn, K. J. M. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *People and Strategy*, 33(2), 50.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). The M-Factor: Why the millennial generation is rocking the workplace and how you can turn their great expectations into even greater results. *Old Saybrook, CT: Tantor Media*.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.
- Nurcahyani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Manajemen*, 5(1).
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki PT. BO Kyung Pasuruan). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 105–114.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo.
- Robert, L. M., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen: Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Setiawan, K. A., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen*, 5(12).
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59–68.
- Statistik, B. P. (2013). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*. Jakarta: Badan Pusat

- Statistik*, 1–472.
- Trimulyani, S. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank Madina Syariah Yogyakarta)*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 96–112.
- Wikipedia. (n.d.). *Milenial*. Wikipedia.Org. Retrieved January 11, 2021, from <https://id.wikipedia.org/wiki/Milenial>
- Wirda, F., & Azra, T. (2015). Kompetensi Manajerial dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat. In *SNEMA*. SNEMA-2015.