

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI FINANSIAL DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN AMANA VILLAS SEMINYAK

I Komang Arya Ananda Giri¹
I.G.A Dewi Adnyani²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: aryagiri1011@gmail.com/ telp: 081239991448

ABSTRAK

Perkembangan villa yang sangat pesat di Bali disebabkan oleh meningkatnya kebutuhan wisatawan dengan pelayanan yang akrab layaknya keluarga. Menghadapi hal ini, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Tujuan dari penelitian ini ialah menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa. Penelitian ini dilakukan di Amana villa Seminyak yang bergerak dibidang akomodasi pariwisata dengan responden sebanyak 47 orang dengan metode sensus. Melalui teknik analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa. Kompensasi finansial secara dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, lingkungan kerja fisik kinerja.*

ABSTRACT

The rapid development of villas in Bali due to the growing needs of travelers with friendly services like family. Faced with this, the performance that employees are required to continue to rise. The purpose of this study was to analyze the transformational leadership style, financial compensation and physical work environment significantly influence employee performance in Amana villa. The research was carried out in Which Seminyak villa engaged in tourism accommodation by the respondent as many as 47 people with census method. Through multiple linear regression analysis showed that transformational leadership, financial compensation and physical work environment simultaneously and partially positive and significant effect on the performance of employees at Amana villa. Financial compensation is predominantly positive and significant effect on the performance of employees at Amana villa.

Keywords: *transformational leadership, financial compensation, physical work environment performance.*

PENDAHULUAN

Pariwisata Indonesia khususnya Bali merupakan salah satu pilar penyangga yang menjadi kekuatan ekonomi negara sehingga banyak tenaga kerja yang terserap

di industri pariwisata, seiring dengan bergesernya kecenderungan pariwisata dari *mass tourism* ke *individual tourism* membuat tren pembangunan sarana akomodasi di Bali semakin berkembang khususnya Villa (Mantra, 2008). Beberapa tahun terakhir muncul sebuah fenomena dimana industri pariwisata tidak hanya fokus pada hasil atau target yang telah ditentukan, namun perusahaan kini mulai memerhatikan pengembangan sumber daya manusianya.

Kinerja karyawan dituntut untuk terus meningkat, agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan (Abdul, 2011). Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang begitu pentingnya. Jelaslah bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, sebab tanpa sumber daya manusia yang baik maka industri sendiri tidak dapat berfungsi dengan semestinya dan tidak sesuai dengan harapan (Timpe, 2006:192). Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan atau minimal tetap dapat bertahan (Achmad, 2009). Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya (Obasan, 2012). Di sisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan.

Kondisi perekonomian seperti saat ini menuntut setiap perusahaan maupun organisasi untuk terus bertahan dan berhasil dalam mencapai tujuannya agar dapat menjalankan usaha atau organisasi dengan efektif dan efisien (Eni, 2008). Karen *et al.* (2011) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan beserta manajemennya dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Fungsi personalia mempunyai peran yang sangat strategis dari fungsi-fungsi perusahaan lainnya. Hariandja (2008 : 2) menyatakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam suatu perusahaan.

Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusia bisa mengetahui input-input yang perlu diambil dari lingkungan. Cara mendapatkan dan menangkap input-input tersebut menggunakan teknologi, mampu mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi output-output yang memenuhi publik (Ika, 2009). Manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan (Mundarti, 2007).

Amana villa merupakan salah satu usaha jasa akomodasi wisatawan yang beroperasi di Jalan Wirasabha No. 5, Seminyak, Kuta, Bali. Karyawan yang bekerja pada Amana villa berjumlah sebanyak 47 orang karyawan. Adapun jumlah karyawan pada Amana villa yang terdiri dari seorang *general manager*, lima orang *front office*, didukung oleh lima orang *accounting*, terdapat tiga *sales* dalam mendukung

pemasaran Amana vila, serta 3 orang dalam *marketing* dan *communication*. *Personal HRD* yang menangani masalah SDM sebanyak lima orang. *Engineering* sebanyak empat orang. *Housekeeping* sebanyak tujuh orang dan keamanan villa yang dijaga oleh tujuh orang *security*. Jumlah karyawan Amana villa ini bervariasi tergantung dari banyaknya bidang-bidang dan tugas-tugas maupun bagian yang ada dalam perusahaan.

Dilihat dari perkembangan jumlah pengunjung setiap bulannya, dapat dikatakan bahwa tingkat kunjungan berfluktuasi sama halnya dengan belum ada peningkatan yang berarti mengingat persaingan semakin ketat dalam merebut pangsa pasar. Ini mengindikasikan bahwa masih rendahnya kinerja karyawan yang berdampak terhadap pelayanan. Tingkat pertumbuhan kunjungan pelanggan pada Tahun 2014 dapat diketahui peningkatan tertinggi di Amana villa yaitu sebesar 0,81 persen terjadi pada bulan Desember 2014 dan pertumbuhan kunjungan terendah terjadi di Amana villa yaitu sebesar (-0,44) persen terjadi pada bulan Mei 2014 hal ini disebabkan oleh banyaknya usaha sejenis yang berkembang yang menyebabkan ketatnya persaingan, serta kurangnya kinerja karyawan didalam memberikan pelayanan yang mempengaruhi kunjungan pelanggan.

Ketidak berhasilan perusahaan di dalam memperhatikan kinerja karyawan biasanya ditunjukkan dengan adanya indikasi menurunnya produktivitas kerja karyawan. Dalam menjalankan operasinya, pihak manajemen mengalami permasalahan terkait dengan tingkat pelayanan villa yang cukup sering mendapatkan *complain* dari wisatawan yang berkunjung sehingga hunian kamar menjadi relatif

lebih rendah apabila dibandingkan dengan villa-villa lainnya dikawasan seminyak. Bila tidak mendapatkan perhatian lebih lanjut dalam jangka waktu panjang akan berdampak kepada produktivitas perusahaan. *Complain* dari wisatawan yang berkunjung pada Amana villa dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Keluhan pelanggan Amana villa tahun 2014

Keluhan	Jumlah Keluhan Pelanggan Amana Villa Kasus
Makanan dan minuman	6
Keterlambatan pelayanan	15
Room service	9
Keterampilan karyawan	17
Kebersihan kamar	11
Fasilitas villa	7
Fasilitas parker	4
Lokasi	6
Total	75

Sumber : Amana villa (Data diolah, 2015)

Tabel 1. menjelaskan bahwa keluhan pelanggan yang terjadi pada Amana villa. Terlihat bidang yang dinilai dari pelayanan meliputi keterlambatan pelayanan melalui penyajian makanan dan minuman, kebersihan pelayanan kamar melalui *room service*. Kurang terampilanya karyawan dalam menyajikan makanan dan minumana serta pelayanan tidak sesuai harapan pelanggan. Fasilitas villa dan fasilitas parkir pada Amana villa yang masih dirasakan kurang nyaman dan sempit oleh pelanggan sehingga menimbulkan kesan kurang baik dimata pelanggan. Jumlah keluhan terbesar yang terjadi pada keterampilan karyawan sebesar yaitu 17 keluhan. Pihak manajemen Amana villa harus berfokus pada keterampilan karyawan yang masih mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan di dalam memberikan pelayanan.

Parwanto *et al.* (2007) mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunxia *et al.* 2006). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Brett, 2005).

Menurut Rivai dan Basri (2006 : 16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: 1) kemampuan, 2) keinginan, dan 3) lingkungan. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Rahmat (2006), meliputi: kepemimpinan, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik. Menurut Simamora (2008:15) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelanjaan, motivasi) dan faktor organisasi

(sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, hubungan kerja), struktur, dan desain pekerjaan.

Turunnya kinerja karyawan juga disebabkan oleh, masalah kepemimpinan. Siagian (2007 : 97) seorang pemimpin harus dapat mewujudkan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, itu semua bergantung pemimpin, oleh karena itu diperlukanlah suatu pendekatan ke karyawan agar pemimpin dapat memberikan pengaruhnya kepada karyawan. Melalui observasi ditemukan masalah gaya kepemimpinan yang belum dapat diselesaikan dan terjadi pada Amana villa yaitu, kurang yakinnya bawahan memberikan kepercayaan pada pimpinan dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Pimpinan belum sepenuhnya mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan sehingga ada kesan kurang hormatnya bawahan terhadap pimpinan. Karyawan belum sepenuhnya menerima tugas dan tanggung jawab sesuai *job base* mereka masing-masing,

Kinerja yang rendah juga disebabkan oleh masalah kompensasi finansial dalam suatu perusahaan (Rivai, 2006 : 261). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Lebih lanjut yang diterjemahkan (Alamdard *et al.* 2012), mengatakan kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan. Adapun masalah kompensasi finansial yang ditemui pada Amana villa yaitu, kurang adilnya *service* pelayanan di luar gaji yang diterima karyawan dimana

banyaknya pekerjaan dan jam kerja yang melebihi batas waktu ketentuan Amana villa belum sesuai dengan apa yang diterima karyawan sampai saat ini. Jumlah tunjangan-tunjangan yang tidak meningkat seiring akan kebutuhan yang terus meningkat. Tidak adanya penghargaan dan dana pensiun bagi karyawan yang bekerja cukup lama dan sudah pensiun.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu gejala fisik yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, ruang gerak, keamanan dan kebisingan (Nitisemito, 2006:183). Salwa *et al.* (2011) dalam penelitiannya menyatakan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan sehingga hal ini mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui observasi ditemukan masalah lingkungan kerja yang belum memadai pada Amana villa. Adapun masalah lingkungan kerja fisik yang terjadi pada perusahaan yaitu, penataan ruangan yang kurang nyaman khususnya pada bagian *front office* dan HRD, sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan leluasa dan cepat. Sirkulasi udara dan kondisi udara yang masih sering terganggu seperti terjadi kerusakan pada air *conditioning* dan ventilasi udara yang belum sesuai dengan ukuran ruang. Masih terdengarnya suara bising dari karyawan atau tamu mengingat lokasi Amana villa berada dekat dengan kawasan wisata hiburan malam.

Amana villa juga mengalami persaingan yang ketat dengan usaha sejenis. Untuk mengantisipasi hal tersebut pihak Amana villa telah mengupayakan

peningkatan pelayanan terhadap tamu yang berkunjung. Pada dasarnya setiap instansi pemerintah maupun swasta, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai kinerja tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa, (2) Apakah gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa, (3) Diantara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Amana villa.

Mengacu pada rumusan masalah yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu: (1) untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa, (2) untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa, (3) untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Amana villa

Pengertian Kinerja merupakan salah satu alat ukur dari keberhasilan sebuah perusahaan. Ketika kinerja dari karyawan meningkat maka bisa dipastikan pendapatan dari perusahaan juga pasti meningkat. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan dari berbagai sisi. Kinerja itu sendiri ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Standar Kinerja

Wirawan (2009:66) menyatakan standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang dicapai karyawan secara individu atau kelompok pada semua indikator kerjanya. Standar kinerja perlu memenuhi beberapa persyaratan yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja, yaitu: ada hubungan relevasinya dengan strategi perusahaan, mencerminkan keluhuran tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, memperhatikan pengaruh fakto-faktor di luar kontrol karyawan, memperhatikan teknologi dan proses produksi, sensitive, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, memberikan tantangan kepada para karyawan, realistis, berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar, dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar, standar harus konsisten, standar harus adil dan memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Mudiarta (2011: 142) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Subha *et. al.*, (2008) menyatakan bahwa penilaian dan pengukuran kinerja dilaksanakan agar dapat

mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan yang dilakukan secara berkala oleh pimpinan guna mengetahui perilaku dan hasil kinerja yang dicapai karyawan.

Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Rivai (2006:135) aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

1) Kemampuan teknis

Yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.

2) Kemampuan konseptual

Yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

Penyebab Rendahnya Kinerja

Disamping mengukur dan mencatat kinerja setiap unit organisasi dan kinerja setiap orang, evaluasi kerja juga harus menganalisis penyebab kinerja rendah. Penyebabnya dapat bersifat internal dan eksternal, menyangkut orang atau individu. Adapun faktor penyebab kinerja rendah adalah (Simanjuntak, 2007:172) adalah sebagai berikut: keterbatasan dana, peralatan dan teknologi, manajemen kurang efektif, kepemimpinan kurang efektif, supervisi dan pengawasan yang tidak efektif, lingkungan kerja, kebijakan pemegang saham, dan disiplin dan etos kerja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam kinerja ada banyak hal yang dapat mempengaruhi dan merupakan suatu susunan dari berbagai macam yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Manullang (2004:20) menyatakan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: 1) Faktor personal/individual; 2) Faktor kepemimpinan; 3) Faktor tim; 4) Faktor system; dan 5) Faktor kontekstual (situasional).

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Wahjosumidjo (2003:172) kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega maupun pimpinan itu sendiri. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari

masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2006:473).

Kompensasi finansial ialah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Timpe, 2006:255). Kompensasi finansial dapat dibayarkan melalui dua cara yaitu langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial dibayar langsung biasanya berupa pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, bonus atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial dibayar tidak langsung biasanya berupa liburan, asuransi, liburan yang dibiayai oleh perusahaan dan dana pension (Riyadi, 2011). Penentuan kompensasi perlu dipertimbangkan dengan baik karean kompensasi merupakan bagian dari biaya usaha yang mana semakin besar kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi biaya usaha yang dikeluarkan. Sistem kompensasi yang baik sudah tentu akan membantu perusahaan dalam mengatasi masalah dalam ketenagakerjaan.

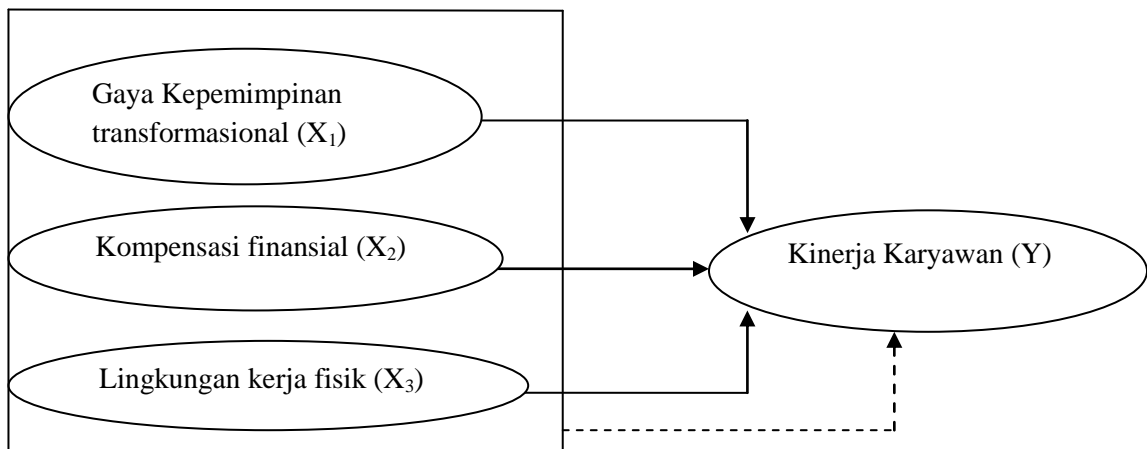
Pemberian kompensasi finansial secara langsung atau tidak langsung terdiri atas beberapa komponen. Rivai (2006:774) komponen kompensasi tersebut yaitu: gaji, upah, insentif, dan kompensasi finansial tidak langsung. Pengertian Lingkungan Kerja Fisik. Sedarmayanti (2007:21) menyatakan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan yang berhubungan langsung dengan para karyawan misalnya kursi, meja, dan sebagainya. Dan

lingkungan umum atau lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi dari karyawan seperti cahaya, kebisingan, bau tidak sedap, warna, suhu dan sebagainya.

Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik

Sedarmayanti (2007:28) menyatakan faktor lingkungan kerja dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya antara lain: penerangan/cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanisme di tempat kerja, bau-bau di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja

Kerangka Pemikiran Penelitian. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Ket :

- : Pengaruh secara parsial
-----→ : Pengaruh secara simultan

Skema kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik dengan kinerja yang pantas diterima dari yang telah karyawan lakukan untuk perusahaan

Rumusan Hipotesis

Kepemimpinan transformasional adalah aktivitas yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan perusahaan. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kinerja dapat dipengaruhi berbagai faktor dimana diantaranya termasuk gaya kepemimpinan transformasional, Achmad (2009). Salah satunya Umer *et al.* (2012) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mohammad *et al.* (2010) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan mampu menunjang kinerja karyawan. Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian sebelumnya yang telah disampaikan maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan Amana villa.

Kompensasi finansial adalah balas jasa dalam bentuk material yang diberikan berdasarkan hak dan tanggung jawab karyawan (Riyadi, 2011). Penelitian Muhammad (2009) membuktikan bahwa kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Begitupun dengan Riyadi (2011) membuktikan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh penerapan kompensasi finansial yang efektif di dalam perusahaan. Ika (2009) mengatakan hal yang sama kompensasi

finansial memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan sebagai faktor motivasi. Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian sebelumnya yang telah disampaikan maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : kompensasi finansial mempengaruhi kinerja karyawan Amana villa.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu berupa gejala fisik yang ada di sekitar karyawan bekerja. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kinerja dapat dipengaruhi lingkungan kerja fisik, yang dibuktikan oleh Ernawati dan Ambarini (2010). Salah satunya Hafizurrachman *et al.* (2011) mendukung pernyataan ini dimana lingkungan kerja fisik memberikan peran positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sunarcaya (2008) membuktikan bahwa semakin baiknya lingkungan kerja pada perusahaan akan memberikan pengaruh positif dalam menunjang kinerja karyawan. Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian sebelumnya yang telah disampaikan maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja karyawan Amana villa.

METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif merupakan penelitian dengan tingkatan tertinggi dibanding penelitian deskriptif dan komparatif. Melalui studi asosiatif dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan,

meramalkan dan mengontrol suatu gejala/fenomena hubungan antara variabel-variabel.

Karya ilmiah memfokuskan lokasi studi di di Amana villa, yang berlokasi di Jalan Wirasabha No. 5 Seminyak, Kuta, Bali. Adapun alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian pada Amana villa, yang merupakan usaha yang bergerak di bidang jasa akomodasi wisatawan, perlu dilakukan agar diketahui penyebab turunnya kinerja karyawan mengingat kinerja yang baik sangat diperlukan dalam pelayanan bagi pelanggan.

Sumber data untuk mendukung makalah studi ini seperti sumber data primer dan sekunder. Data primer melalui data yang dikumpulkan dari dengan observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan Amana villa. Data sekunder sebagai pendukung adalah teori-teori pendukung, artikel-artikel, serta data *survey* mengenai perkembangan kunjungan wisatawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Amana villa yang berjumlah 47 orang. Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 47 karyawan Amana villa menggunakan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17).

Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Regresi Linier Berganda

Data yang diuji guna mengetahui pengaruh variabel *celebrity endorser*, *brand image*, dan kepercayaan terhadap keputusan pembelian. Analisis ini juga dapat

menduga arah dari hubungan tersebut dengan program komputer *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows*.

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak dengan model regresi memenuhi asumsi normalitas atau tidak.

2) Uji Multikolonieritas

Uji ini sebagai pedoman untuk mengetahui satu model yang bebas multikol adalah mempunyai nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1.

3) Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam perhitungan *SPSS* untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik heteroskedastisitas dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah *distandardized*.

Uji Ketepatan Model Regresi (F-tes)

Uji kelayakan model dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linier berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dapat dilihat nilai signifikansinya dari table *annova* dengan bantuan program *SPSS*.

Bila nilai signifikansinya: nilai *annova* $< \alpha = 0,05$ maka variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat. Dan jika nilai *annova* $> \alpha = 0,05$ maka variabel bebas tidak mampu menjelaskan variabel terikat.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial (T-test)

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk menguji H_0 diterima atau ditolak digunakan langkah-langkah sebagai berikut: bila perumusan hipotesis statistik $H_0: \beta_i = 0$, maka tidak ada pengaruh antara variabel terikat secara parsial terhadap variabel bebas. Jika $H_1: \beta_i \neq 0$, maka ada pengaruh antara variabel terikat secara parsial terhadap variabel bebas. Taraf nyata yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\alpha/2 = 2,5\%$, dengan $df = (n-k)$. Kriteria pengujian, jika:

$$\begin{array}{ll} H_0 \text{ diterima jika} & : -t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}} \\ H_0 \text{ ditolak jika} & : -t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} \end{array}$$

Analisis Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan Terhadap Variabel Terikat

Analisis *Standardized Coefficients Beta* bertujuan untuk menjawab hipotesis ketiga yaitu menentukan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat yang dimaksud gaya kepemimpinan transformasional (X_1), kompensasi finansial (X_2), lingkungan kerja fisik (X_3) sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). *Standardized Coefficients Beta* diperoleh dari hasil analisis pengolahan data melalui program SPSS 15.0 *for windows* (Ghozali, 2006:88).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Faktor umur dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik dan menghasilkan jasa yang berkualitas karena dengan umur produktif yang dimiliki oleh karyawan yang akan berkorelasi terhadap rasa puas karyawan yang akan berdampak terhadap perusahaan. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 17 – 25 tahun dengan persentase yaitu 51,1 persen. Persentase terkecil yaitu 8,5 persen dengan jumlah responden sebanyak 4 orang yang berumur 46-55 tahun. Hal ini berarti bahwa, karyawan Amana Villa Seminyak rata-rata berumur 17-25 tahun di mana pada Amana Villa Seminyak memiliki sistem kerja dua *shift* kerja yaitu malam dan pagi sehingga membutuhkan tenaga kerja yang produktif dan kreatif dalam bekerja.

Jenis kelamin mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengambil pekerjaan serta perilaku karyawan. Data menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 31 orang dengan persentase laki-laki sebesar 65,9 persen, sedangkan perempuan sebesar 34,1 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan Amana Villa Seminyak didominasi oleh karyawan laki-laki mengingat usaha yang digeluti oleh Amana Villa Seminyak bergerak di bidang jasa pariwisata yang memakai jam kerja pelayanan 24 jam sehingga tenaga kerja laki-laki lebih dibutuhkan.

Pendidikan dari seorang karyawan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Diploma 3 (D.3) sebesar 44,6 persen,

sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SLTP yaitu sebesar 8,5 persen. Ini menyatakan bahwa Amana Villa Seminyak benar-benar membutuhkan tenaga kerja yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya, khususnya dibidang pariwisata.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika memenuhi syarat $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas membuktikan hasil masing-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan secara tepat.

Uji Reliabilitas

Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dengan ilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Hasil uji reliabilitas membuktikan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Pembahasan dan Pembuktian Hasil Uji

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 16.0 for Windows* ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,276 X_1 + 0,369 X_2 + 0,280X_3$$

Dengan implementasi penjelasan seperti berikut.

- 1) Nilai konstanta sebesar 0,000 menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional (X_1), kompensasi finansial (X_2), lingkungan kerja fisik (X_3) sama dengan nol, maka nilai kinerja (Y) konstant sebesar 0,000 satuan.
- 2) Nilai koefisien $\beta_1 = 0,276$ berarti menunjukkan bila kepemimpinan transformasional (X_1) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,276 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- 3) Nilai koefisien $\beta_2 = 0,369$ berarti menunjukkan bila kompensasi finansial (X_2) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,369 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- 4) Nilai koefisien $\beta_3 = 0,280$ berarti menunjukkan bila lingkungan kerja fisik (X_3) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,280 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Menguji Ketepatan Model Regresi (F-test)

F (*F test*) dengan hasil menunjukkan nilai F hitung sebesar 32,224 dengan signifikan F atau *P value* 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, angka ini artinya model yang digunakan penelitian ini layak. Hasil ini memberikan makna bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja.

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas akan ditampilkan pada gambar menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,261 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

2) Uji Multikolinearitas

Nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil membuktikan nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel tersebut bebas heteroskedastisitas.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial

1) Pengujian t hitung pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1)

Hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai $t_{hitung} = 2,124$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ maka H_0 ditolak, ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan. hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka ada kecenderungan kinerja karyawan semakin baik.

2) Pengujian t hitung pada variabel kompensasi finansial (X_2)

Hipotesis menunjukkan kompensasi finansial (X_2) memiliki nilai $t_{hitung} = 2,703$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ maka H_0 ditolak, ini berarti kompensasi finansial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel antara kompensasi finansial dengan kinerja saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan. hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi finansial yang diterapkan menyebabkan kinerja karyawan semakin baik.

3) Pengujian t hitung pada variabel lingkungan kerja fisik (X_3)

Hipotesis menunjukkan lingkungan kerja fisik (X_3) memiliki nilai $t_{hitung} = 2,156$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ maka H_0 ditolak, ini berarti lingkungan kerja fisik

berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel lingkungan kerja fisik dengan kinerja saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan. hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja fisik yang dipahami oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya kinerja karyawan pada Amana Villa Seminyak. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Bass *et al.*, (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Jacqueline *et al.* (2011) penerapan kepemimpinan transformasional mampu membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi kinerja kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Brett *et al.*, 2005) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis data kompensasi finansial memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, terlihat adanya penerapan yang baik mengenai kompensasi finansial dalam perusahaan akan mampu membangkitkan kinerja karyawan yang terarah pada Amana Villa Seminyak. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Murti (2010) dimana kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rahmat (2006) membuktikan bahwa kompensasi finansial memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memahami kompensasi finansial (Mohammad *et al.*, 2010).

3) Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan

Hasil menunjukkan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan, adanya perilaku yang lingkungan kerja fisik pada diri karyawan dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Mengingat hasil analisis data yang menyatakan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Amana Villa Seminyak. Semakin baik lingkungan kerja fisik pada perusahaan berakibat pada semakin tingginya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini mendukung penelitian Jhon (2009) memberikan hasil lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Murti (2010) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik mempunyai ikatan positif dengan kinerja karyawan. Zainul *et al.* (2009) lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh variabel dominan terhadap kinerja karyawan

Melalui hasil analisa regresi dan analisis *Standardized Coefficients Beta* variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa seminyak adalah kompensasi finansial dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0.369.

Keterbatasan Penelitian

- 1) Lokasi penelitian ini hanya dilakukan pada Amana Villa Seminyak dan hanya meneliti tentang kinerja karyawan sedangkan masih terdapat beberapa tempat lainnya dengan menggunakan indikator variabel lainnya.
- 2) Penelitian hanya menggunakan teknik analisa regresi linear berganda, sedangkan dapat dikembangkan lagi dengan teknik analisa yang lainnya, seperti: *SEM analisis, Path Analisis dan AMOS*.
- 3) Penelitian melibatkan subyek yang terbatas, yakni 47 orang responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah besar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Melihat dan memahami pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka hal-hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa dengan nilai F_{hitung} (32,224) lebih besar dari F_{tabel} (2,84) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.
- 2) Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa dengan nilai $t_{hitung} = 2,124$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ untuk variabel kepemimpinan transformasional. Nilai $t_{hitung} = 2,703$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ untuk variabel kompensasi finansial dan nilai $t_{hitung} = 2,156$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ untuk variabel lingkungan kerja fisik
- 3) Kompensasi finansial dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amana villa dengan nilai $t_{hitung} = 2,703$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$

Saran

Melalui kesimpulan yang ditegaskan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

- 1) Pimpinan harus menjaga kepercayaan dengan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja seorang karyawan, selalu menjaga kebersamaan antara atasan dan pimpinan dalam mendukung kemajuan perusahaan.

- 2) Pihak manajemen diharapkan mampu memberikan kompensasi finansial dengan kebijakan yang adil sesuai dengan pencapaian kerja karyawan yang mampu bekerja melebihi target perusahaan.
- 3) Manajemen sebaiknya memperhatikan lingkungan kerja di perusahaan. Menjaga kebersihan dengan penataan ruang kerja yang lebih baik, menjaga sirkulasi udara dalam bekerja sehingga tidak mengganggu saluran pernafasan.

REFERENSI

- Abdul Hameed, 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Internasional Journal of Business and Social Science*. 2(13): h:224-229.
- Achmad Gani. 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Pembangunan Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1): h:220-228.
- Alamdard Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed, 2012. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7),pp:2697-2705.
- Brett Anthony Hayward, 2005. Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in Organizations South Africa. *Internasional Journal Rhodes University*, 1(6) : h:2.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Eni Murdianingsih, 2008. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Petugas Jakarta Dewan Investasi, Ibukota Jakarta. *Jurnal Master Ekonomi*, 12(2) : h:59.
- Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. 2012. Denpasar: Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Mekanisme Pengujian.
- Hafizurrachman, Laksono Trisnantoro, Adang Bachtiar. 2011 Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat dalam Menjalankan Kebijakan Keperawatan

di Rumah Sakit Umum Daerah. *Jurnal Artikel penelitian Gajah Mada*, Vol.61, No.10, Hal.387

Hariandja, Marriot. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.

Ika Agustina, 2009. Faktor-Faktor Motivasi yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Gaya Manunggal Kresitama. *Jurnal Aplikasi Ekonomi*, 2(5): h:64-76.

Jacqueline M. Omuya, David M. Kungu, Leonard S. Mulongo and Dedan O. Ong'anya, 2011. Effect of Team Building on The Performance Of Employees in Organizations Towards The Realization Of millennium Development Goals: A Survey Of Selected Banks In Eldoret. *International Journal of Current Research*, 3(11), pp:049-054.

Jhon Ady Sarigih, 2009. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PTPN III PKS Rambutan T.Tinggi. Skripsi Universitas Sumatra Utara.

Karen Becker, Nicholas Antuar, Cherie Everett, 2011. Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Journal Management & Leadership*. 3(21): h:255-271.

Mantra, Ida bagus.2008. *Autobiografi Seorang Budayawan*. Penyunting I.B. Wiana. Denpasar : Upada Sastra.

Manullang, Marihot. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Muhammad Aslam khan. 2009. Task Impact on Financial Institutions Employee Performance. *Internasional Journal of Scientific Research University Islamabad, Pakistan*, 27(4), pp:479-487.

Mohammad Syibli, Indung Sudarso dan Udisubakti Ciptomulyono, 2010. Analisis pengaruh faktor-faktor rekrutmen terhadap kinerja SDM Outsourcing PT Telkom dengan pendekatan Sem (Structural Equation Modelling). Tesis pascasarjana ITS Surabaya

M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-HassanWaqas, 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Journal of management and business research*. 12(4): h 55-64

- Mundarti, 2007. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Prodi Kebidanan Magelang Politeknik Kesehatan Semarang Tahun Akademik 2005/2006”. Thesis Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalia*. Adisi Indonesia.
- Obasan, Kehinde A. 2012. Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*. 3(7): h: 37-44.
- Parwanto dan Wahyudin, 2007. Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan komputer akuntansi IMKA di Surabaya. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Putu Sunarcaya, 2008. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. *Jurnal TPAM Ekonomi*, 3(5) : h:2.
- Riyadi Slamet. 2011 Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, Vol.13, No.1, Hal.40
- Rahmat Nugroho, 2006. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). *Thesis Manajemen*, 2(1): h:1-13.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Salwa Hayati Hasan, Nasir Aziz, Muhammad Adam 2011 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja aktivis pada Lembaga Swadaya Masyarakat di Kota Banda Aceh, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), pp:1-22.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Simanjuntak. 2007. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*, Penerbit: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Timpe, A. Dale. 2006. *The Art and Science of Business Management Performance*, Mumbai: Jaico Publishing House.
- Umar Husein, 2007. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yunxia Feng, Steve Foster and Geert Heling. 2006. Study on the impact of societal cultural orientations on employee performance evaluation practices in business organization - The case of China. *Journal Associate professor of Nanjing University*. 1(1): h.: 1-22.
- Zainul, Dwi Handono dan Amin Subargus, 2009. Hubungan Kinerja Karyawan Tata Usaha dengan Kepuasan Dosen di Politeknik Kesehatan Palu. *Jurnal KMPK Universitas Gajah Mada*, 1(9): h:1-9