

# **PENGARUH SISTEM PENGAJIAN, PEMBERDAYAAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KECAMATAN SITOLU ORI KABUPATEN NIAS UTARA**

Hamonangan Siallagan<sup>1</sup>

## **Abstrak**

*The purpose of this study is to investigate, analyze and obtain empirical evidence about the influence of the reward system, empowerment and motivation on employee performance at the District Office of Sitolu Ori North Nias. The data used are secondary data which obtained by distributing questionnaires to the respondents. SPSS was used to analyze the research purpose. Findings revealed that all three hypotheses were tested acceptable. The result of estimation revealed that there is a positive and significant relationship between the reward system, empowerment, and motivation on performance at District Office of Sitolu Ulu North Nias staff.*

*Keywords : reward systems, empowerment, motivation, performance*

## **1. Pendahuluan**

Peningkatan sumber daya manusia merupakan salah satu persyaratan utama dalam peningkatan kinerja. Penggunaan tenaga kerja (SDM) yang efektif akan menjadi kunci keberhasilan organisasi, sehingga dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif. Di samping itu, sumber daya manusia juga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Kinerja menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich (2000:2) merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri dalam menjalankan fungsinya, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat kompensasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : (a) harapan mengenai kompensasi, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, (f) persepsi terhadap tingkat kompensasi dan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Mondy and Premeaux (1993) bahwa kinerja dipengaruhi oleh tujuan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja diperlukan suatu faktor pendorong, salah satunya adalah sistem penggajian. Sistem penggajian dapat menjadi proses untuk menentukan, memonitor, mengembangkan, dan mengendalikan gaji staf atau karyawan suatu perusahaan. Sistem penggajian ini perlu diperhatikan, karena akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Jika program kompensasi (sistem penggajian) dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk yang kompetitif. Menurut Nitisemito (2005: 92) kompensasi mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan, dengan kata lain kompensasi memiliki hubungan positif dengan semangat kerja karena tinggi

---

<sup>1</sup> Universitas HKBP Nommensen Medan

rendahnya semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diterima. Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi (Robbins, 1996: 32)

Selain sistem penggajian, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Menurut Judge (1993) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen dalam Mahardiani (2004) pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya. Sedangkan Cacciope (1998), menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju pada keberhasilan organisasi. Pemberdayaan karyawan ini dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan.

Churchill, Ford, Hartley dan Walker (2005) mengindikasikan selain variabel pemberdayaan, motivasi juga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Motivasi yang baik memberikan kondisi kerja yang paling memungkinkan. Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan atau instansi bertujuan untuk memacu karyawan agar lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan dan hasil optimal. Pelaksanaan motivasi kerja menitikberatkan pada faktor manusia di dalam melaksanakan aktivitasnya yaitu kerja. Karena karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan sebuah organisasi maka karyawan harus memiliki semangat untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dan produktivitas kerja akan tercapai apabila mereka memiliki perhatian penuh pada pekerjaannya.

Keberadaan motivasi sangat penting peranannya dalam usaha meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Motivasi akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dan pimpinan. Adanya kepuasan kerja diharapkan akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan pimpinan sehingga tujuan instansi atau perusahaan dapat tercapai dan berhasil secara optimal. Motivasi sangat penting dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan ketiga fenomena tersebut di atas dapat dikatakan bahwa salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya (Triyono Nugroho, 2009).

## 2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1 Kinerja

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya (Masrukhin Waridin, 2004).

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja karyawan berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Nawawi (2000) menyatakan bahwa ganjaran upah merupakan sesuatu yang efektif sebagai alat untuk memotivasi seorang karyawan untuk mencapai prestasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pemberian upah yang adil dan layak dapat memberikan suatu dorongan agar karyawan sebagai pekerja mampu mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi dibanding jika tidak memperoleh upah yang tidak adil dan layak.

Menurut Handoko (2002), didasarkan pada teori produksi, maka faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja antara lain adalah latar belakang pendidikan dan pelatihan, keterampilan, teknologi, hubungan pimpinan-bawahan, sistem balas jasa, kondisi sarana di lingkungan kerja, hubungan antara teman sejawat, pengakuan, dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan. Sementara itu, Rajagukguk (2007) menyatakan terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan prestasi kerja atau kinerja. Meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha atau prestasi kerja yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas. Efektivitas dan produktivitas uang dapat dilihat dari kekuatan dan kebutuhan individu akan uang, juga sejauh mana individu yakin akan usaha yang telah dilakukannya akan menghasilkan uang (Kussriyanto, 1991).

Parker (2008) mengusulkan peran pemberdayaan yang akan dapat meningkatkan *role breadth self-efficacy* yang lebih baik. Ini adalah persepsi yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat menjadi alat yang cukup kuat untuk perusahaan manapun agar dapat menghadapi para karyawannya.

Deskripsi jabatan karyawan merupakan alat dasar dan sumber informasi untuk berinteraksi. Tetapi tidak di semua jenis pekerjaan memiliki deskripsi jabatan ini atau hanya mendeskripsikan pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini oleh karyawan secara tidak jelas. Maka dari itu, sebelum memulai dengan wawancara pengukuran kinerja, perusahaan harus membuat sebuah deskripsi jabatan yang secara akurat dapat merefleksikan tanggung jawab karyawan. Bagian dasar dari dokumen ini adalah nama jabatan dan tanggung jawab, tanggung jawab keuangan, persyaratan, dan aktivitas untuk jabatan tersebut dan standar kinerja yang dibutuhkan bagi karyawan yang akan memegang jabatan tersebut. Dengan data-data ini maka perusahaan memiliki pondasi, format dan kriteria untuk membuat sebuah alat pengukuran kinerja.

## **2.2. Sistem Penggajian**

Fungsi dari struktur penggajian dalam organisasi merupakan suatu dasar yang konsisten dan adil untuk memberikan motivasi dan *reward* kepada karyawan, sehingga organisasi memiliki suatu kerangka yang didesain secara *logic* memiliki keseimbangan internal dan daya saing internal serta kebijakan yang diputuskan dapat diimplementasikan (Armstrong dan Murlis, 2001). Salah satu pendapat tentang konsep struktur penggajian menyampaikan bahwa dalam penyusunan struktur penggajian ada dua hal yang perlu ditetapkan yaitu tingkat gaji (*pay level*) dan struktur gaji (*pay structure*). Alat administrasi yang digunakan dalam penetapan tingkat gaji adalah *market pay surveys* sedangkan alat administrasi struktur penggajian adalah evaluasi jabatan. Dalam tingkat gaji fokus yang diarahkan pada terjadinya keseimbangan eksternal sedangkan struktur penggajian memiliki fokus pada keseimbangan internal.

Menurut Armstrong dan Murlis (2001) sistem penggajian adalah pengaturan dalam organisasi mengenai apa dan bagaimana harus dibayar atas pekerjaan yang mereka lakukan. Sistem penggajian mengatur imbalan berdasarkan seberapa baik karyawan sebagai individu, tim atau organisasi bekerja dan juga mengatur imbalan berdasarkan kontribusi, tingkat kemampuan (kompetensi) atau ketrampilan yang telah mereka capai. Beberapa faktor yang mempengaruhi penggajian dan tingkat penggajian. Pertama adalah ukuran pekerjaan yang secara tradisional telah menjadi faktor utama dalam penggajian yang meliputi tanggung jawab, tingkat hirarki organisasi, pengetahuan wajib, kemampuan atau kompetensi, kontak eksternal, kerumitan, dan pengambilan keputusan. Kedua adalah karakteristik masing-masing individu seperti umur, pengalaman, kualifikasi, kemampuan khusus, kontribusi, dan prestasi merupakan faktor yang signifikan. Ketiga adalah faktor pasar pekerja, seperti penawaran dan permintaan akan kemampuan tertentu. Keempat adalah kondisi pasar produk dan struktur biaya karyawan, seperti posisi di dalam pasar, profitabilitas serta strategi, dan ambisi pasar memiliki pengaruh yang besar dalam strategi penggajian. Kelima adalah filosofi penggajian dalam organisasi juga memiliki pengaruh dalam tingkat penggajian.

Menurut Lawler (1984), terdapat dua dimensi dalam mempertimbangkan desain strategi untuk sistem penggajian. Pertama adalah dimensi struktural (praktek dan prosedur formal) dan yang kedua adalah dimensi proses (komunikasi dan proses pengambilan keputusan). Dalam hubungannya dengan dimensi struktural, ada beberapa hal yang termasuk di dalamnya, yaitu:

1. Basis penggajian; karyawan digaji berdasarkan pekerjaan yang mereka lakukan atau berdasarkan kemampuan atau kompetensi yang mereka miliki, penggajian yang berdasarkan kompetensi lebih cocok diterapkan pada organisasi yang memiliki tenaga kerja tetap yang berorientasi terhadap pembelajaran.

2. Penggajian berdasarkan kinerja; karyawan digaji berdasarkan senioritas atau kinerja, dikarenakan oleh masalah pengimplementasian skema berbasis kinerja, beberapa organisasi lebih banyak menggunakan penggajian berdasarkan senioritas, jika manajemen memutuskan untuk menggunakan basis kinerja maka keputusan yang diambil harus dibuat berdasarkan tingkah laku dan bagaimana mereka dapat dihargai.
3. Posisi pasar; posisi pasar dan pendirian dari organisasi mempengaruhi iklim organisasi tersebut, jika manajemen perusahaan merasa penting untuk menjadi pemain utama dengan tingkat penggajian yang diterapkan di atas kompetitornya maka akan ada sistem penggajian yang berbeda yang akan dihormati oleh para karyawan.
4. Perbandingan antara keadilan internal dan eksternal; keadilan internal ini maksudnya adalah jika seseorang dengan pekerjaan yang sama akan digaji dengan jumlah yang sama walaupun mereka berada di daerah yang berbeda atau perusahaan yang berbeda, keadilan eksternal lebih berfokus terhadap pasar pekerja sebagai faktor utama untuk tingkat penggajian.
5. Strategi penggajian sentralisasi-desentralisasi; organisasi yang menerapkan strategi sentralisasi biasanya memiliki Departemen Sumber Daya Manusia yang mengatur standardisasi penggajian dan tata cara penggajian, hal ini menciptakan perasaan akan keadilan internal dan nilai bagi para karyawan, pada organisasi yang menerapkan strategi desentralisasi akan mengizinkan adanya fleksibilitas untuk keputusan-keputusan tertentu.
6. Tingkat hirarki; manajemen perusahaan dapat memilih apakah mereka akan memakai pendekatan hirarki untuk penggajian (karyawan digaji sesuai dengan posisinya pada tingkat hirarki dan biasanya ditandai dengan status mereka) atau pendekatan sederajat (yang berdasarkan kerja tim dan lebih sedikit simbol status)
7. Gabungan penggajian; hal ini berkenaan dengan gaji yang diberikan kepada masing-masing individu (keuntungan, simbol status, dll) atau memang berdasarkan pilihan dari karyawan melalui pendekatan *cafetariastyle*.

Menurut beberapa pendapat, struktur penggajian memiliki pengertian sebagai berikut:

- a. Susunan tingkat penggajian untuk pekerjaan atau keterampilan (*skill*) yang berbeda dalam suatu organisasi. Jumlah tingkatan mencerminkan perbedaan dalam tingkatan penggajian (Milkovich dan Newaman, 2002).
- b. *Framework* dalam suatu organisasi yang menggambarkan dalam perbedaan tingkatan penggajian atau kelompok jabatan, yang didasarkan atas penilaian dari nilai relatif internal dan eksternal (*market rate*) (Armstrong dan Murlis, 2001).
- c. Perbedaan tingkat penggajian untuk jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang tidak sama dan merupakan suatu kerangka untuk memberikan perbedaan pengakuan kontribusi individu karyawan (Martocchio, 2002).
- d. Merupakan tingkat gaji untuk jabatan-jabatan yang terdapat dalam perusahaan yang didasarkan pada perbedaan keterampilan dan tanggung jawab serta dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja (Armstrong, 1984).

Dari keempat definisi di atas dapat dikatakan bahwa struktur penggajian mencerminkan perbedaan tingkat penggajian yang ditetapkan oleh suatu organisasi berdasarkan jabatan, keterampilan, kompetensi maupun kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Schaufeli (2004) menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang positif antara gaji yang diterima karyawan dengan tingkat kinerja karyawan dan hubungan

keduanya adalah signifikan. Arti dari signifikan ini adalah gaji memang sangat berarti bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Kompensasi yang diberikan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Apabila kompensasi yang diberikan dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan, maka dengan sendirinya akan mempengaruhi semangat kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini karena tujuan bekerja banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan karyawan tersebut beserta keluarganya. Dengan demikian dampaknya adalah meningkatkan perhatian karyawan secara penuh terhadap pekerjaannya. Jika kompensasi yang diberikan semakin besar sehingga kepuasan kerjanya semakin baik pula (Rajagukguk, 2007).

**H<sub>1</sub>: Sistem Penggajian secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ori Kabupaten Nias Utara**

### **2.3. Pemberdayaan (*Empowerment*)**

Pemberdayaan karyawan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Pemberdayaan juga akan membuat seseorang merasa penting, senang dan tertantang oleh pekerjaan mereka, seperti pekerjaan mereka benar-benar penting dan seperti mereka merupakan bagian dari suatu tim. Noe et.al. (2003) menyatakan bahwa *employee empowerment* berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan.

Menurut Noe et.al (2003) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Tows (2011) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Byars dan Rue (2004) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan. Sedangkan Batliwala (2007), mengemukakan bahwa dalam Pemberdayaan pegawai mencakup dua pokok persoalan yang amat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan yakni konsep pemberdayaan yang berakar komitmen dan kepercayaan pegawai sebagai suatu strategi dalam menjalankan perusahaan. Dalam upaya mengatasi tantangan seperti inilah diperlukan strategi pemberdayaan pegawai, dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada akar persoalannya yaitu meningkatkan kemampuan pembinaan dan produktivitas kerja.

Thomas dan Velthouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*selfdetermination*), dan pengaruh (*impact*).

Penelitian Cacciope (1998) menyimpulkan bahwa karyawan yang terberdaya dapat menyelesaikan masalah-masalah organisasi dan pelanggan secara cepat, serta merta, langsung dan profesional. Lebih jauh disampaikan bahwa pemberdayaan adalah

program/alat yang sangat bagus karena adanya perubahan dalam organisasi, adanya partisipasi karyawan dan kepuasan pelanggan.

Menon (2005) menjelaskan terdapat tiga faktor yang menjadi kunci keberhasilan pemberdayaan, yaitu *organizational commitment*, *job involvement*, and *organizational citizenship behavior*, dan menurut hasil penelitiannya, ternyata perilaku organisasi dan komitmen organisasi dominan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pemberdayaan. Sehingga menurut Menon, pemberdayaan pegawai yang berhasil lebih ditunjang oleh mental pegawai itu sendiri dalam menerima tanggungjawab dan wewenang, serta komitmen organisasi untuk menerima pegawai tersebut diberdayakan, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya.

Koberg et al (2009) melakukan penelitian tentang pemberdayaan secara psikologis ditempat kerja. Studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab pemberdayaan, yaitu *locus of control*, *self-esteem*, *access to information*, *rewards* dan pengaruh pemberdayaan terhadap inovasi dan efektifitas manajerial. Hasil dari penelitian adalah bahwa *locus of control*, *self-esteem*, *access to information* dan *rewards* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan serta pemberdayaan berpengaruh positif terhadap inovasi dan efektifitas manajerial. Hasil studi Koberg et.al. (1999) mengatakan bahwa persepsi pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individu, hanya saja tidak ada perbedaan pada jenis kelamin dan etnis karyawan terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja dan juga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Adanya pemberdayaan karyawan akan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal ini dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan karyawan (*self-esteem*).

**H<sub>2</sub>: Pemberdayaan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ori Kabupaten Nias Utara**

#### 2.4. Motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Motivasi penting karena motivasi menyebabkan orang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Tujuan dari motivasi adalah jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Menurut Robbins (2006), motivasi sebagai suatu bentuk kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Harold Koont (dalam Hasibuan, 2001) motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Menurut Miao (2007), motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan lebih ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Senada dengan Hasibuan (2001), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja lebih efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Nawawi (2000) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang

menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Robbins (2006), motivasi sebagai suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi dapat dibagi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Seseorang individu adakalanya terdorong untuk melakukan sesuatu karena uang, hal ini adalah motivasi ekstrinsik, sedangkan individu yang mempunyai perasaan atau didorong dari dalam dirinya sendiri untuk belajar, berprestasi, atau mencari untuk dapat lebih baik dari individu lainnya inilah yang disebut dengan motivasi intrinsik (Luthans, 2002).

Pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sangat penting. Motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Suatu kinerja dari karyawan yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan suatu organisasi sehingga kinerja merupakan suatu penentu dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Nugraheni, 2003).

Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan pegawai karena tanpa adanya motivasi kerja dari para pegawai niscaya pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Motivasi kerja dapat dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi kelancaran proses pembentukan, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat.

Abdul Hakim (2006) menyatakan bahwa kinerja seorang individu pada organisasi dipengaruhi oleh dua variabel pokok yaitu kemampuan dan motivasi. Galih Bagus Sadono (2006) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ori Kabupaten Nias Utara**

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah termasuk penelitian lapangan (*Field Research*) artinya sebuah studi pelatihan yang mengambil data autentik secara obyektif. Sedangkan pendekatan yang peneliti pergunakan adalah pendekatan kuantitatif yang lebih menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa variabel yang sudah ditetapkan, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1989). Penelitian ini adalah penelitian replikatif dari Tesis Fauzan (2001) dan Nugraheni (2003).

Penelitian terhadap sistem penggajian, pemberdayaan, motivasi serta kinerja ini dilakukan di Lingkungan kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara, dengan harapan kinerja Pegawai di Kecamatan ini bisa ditingkatkan. Disamping itu secara kebetulan penulis adalah salah seorang pegawai di Kabupaten Nias Utara, sehingga diharapkan akan lebih terjangkau pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

### 3.2. Populasi dan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah semua kantor kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara yang berjumlah 30 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang ada. Untuk melengkapi data penelitian yang diperoleh dari kuesioner, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder diperoleh dengan cara observasi resmi untuk mendapat data karyawan, dokumen pembinaan karyawan dan lain-lain.

### 3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Berikut dijelaskan variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini:

1. Sistem Penggajian. Sistem penggajian adalah pengaturan dalam organisasi mengenai apa dan bagaimana harus dibayar atas pekerjaan yang mereka lakukan. Sistem penggajian mengatur imbalan berdasarkan seberapa baik karyawan sebagai individu, tim atau organisasi bekerja dan juga mengatur imbalan berdasarkan kontribusi, tingkat kemampuan (kompetensi) atau ketrampilan yang telah mereka capai. Konsep sistem penggajian yang digunakan adalah berdasarkan konsep penggajian Lawler (1984), yang mengetahui bahwa penggajian terdiri atas sembilan dimensi, yaitu tingkat penggajian, keadilan internal, keadilan eksternal, kaitan dengan kinerja, penghargaan non-finansial, basis penggajian, tingkat hirarki, sentralisasi-desentralisasi, dan proses penggajian.
2. Pemberdayaan. pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan serta hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan menggunakan konsep Spreitzer (1995) yang terdiri dari empat dimensi, yaitu kebermaknaan, kemampuan, kemandirian dan keberpengaruhan. Kebermaknaan berarti nilai dari tujuan dan sasaran pekerjaan ditimbang dalam kaitannya dengan cita-cita dan standar masing-masing individu. Kemampuan artinya keyakinan seseorang bahwa ia memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kemandirian berkaitan dengan perasaan memiliki pilihan dalam menginisiasi dan mengatur kegiatan atau perasaan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Keberpengaruhan adalah keyakinan seseorang bahwa ia memiliki pengaruh penting terhadap hasil atau keluaran dalam pekerjaan, baik yang bersifat strategis, administratif ataupun operasional.
3. Motivasi. Robbins, (1996:198) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan (Nawawi, 2000). Variabel motivasi intrinsik diukur dengan indikator (menurut Robbins,2006): (1) Keberhasilan (Prestasi), (2) Penghargaan (3) Tanggung jawab dan (4) Kesempatan maju dan berkembang
4. Kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang diukur dalam satuan tertentu dan waktu tertentu, secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara,

2001). Dimensi/indikator kinerja karyawan pada penelitian ini terdiri dari: (1) Menyusun laporan kerja, (2) Ketrampilan dan pengetahuan teknis, (3) Mengembangkan inisiatif dan kemandirian, (4) Berpedoman pada kebijakan organisasi, (5) Memberikan informasi Organisasi, (6) Mengendalikan biaya-biaya, (7) Memberikan pelayanan Kepemimpinan

#### **4. Analisis dan Pembahasan**

##### **4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel dengan tingkat ( $\alpha$ ) 0,05 yaitu sebesar **0,396**. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dengan sampel penelitian sebanyak 30 orang maka ditemukan besarnya r-tabel ( $n=30$ ;  $\alpha=5\%$ ) yaitu **0,3494** diketahui bahwa semua variabel valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Sebuah faktor dinyatakan reliabel/handal jika koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,6. Berdasarkan uji reliabilitas, semua variabel penelitian adalah reliabel/handal karena *Alpha* lebih besar dari 0,6

**Tabel 4.1.**  
**Validitas dan Reliabilitas Data**

<b>Variabel</b>	<b>r<sub>Hitung</sub></b>	<b>Validitas</b>	<b>Alpha</b>	<b>Reliabilitas</b>
Sistem Penggajian	> 0,3494	Valid	0,925	Reliabel
Pemberdayaan	> 0,3494	Valid	0,859	Reliabel
Motivasi	> 0,3494	Valid	0,799	Reliabel
Kinerja	> 0,3494	Valid	0,816	Reliabel

##### **4.2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variable independennya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.2:

**Tabel 4.2**

**Koefisien determinasi**  
**Model Summary<sup>p</sup>**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	.422 <sup>a</sup>	.378	.283	.37861

a. Predictors: (Constant), MOT, SPG, PEMB

b. Dependent Variable: KINER

Diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,378. Hal ini berarti 37,8% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel sistem penggajian, pemberdayaan, dan motivasi sedangkan sisanya sebesar 62,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

### 4.3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan digunakan metode Analisis Regresi. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 17 diperoleh hasil seperti tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Estimasi Regresi**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.016	.598		5.039	.000
	SPG	4.661	1.004	.858	5.659	.016
	PEMB	5.165	1.067	1.502	7.092	.005
	MOT	3.215	.289	.298	4.745	.033

a. Dependent Variable: KINER

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$\text{Kinerja} = 8,016 + 4,661 \text{ SPG} + 5,165 \text{ PEMB} + 3,215 \text{ MOT}$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel sistem penggajian mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja. Koefisien sistem penggajian memberikan nilai sebesar **4,661** yang berarti bahwa jika sistem penggajian semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- Koefisien pemberdayaan memberikan nilai sebesar **5,165** yang berarti bahwa semakin tinggi pemberdayaan kerja di antara pegawai dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
- Koefisien motivasi memberikan nilai sebesar **3,215** yang berarti bahwa jika motivasi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Hipotesis pertama yang diajukan adalah sistem penggajian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara. Dengan membandingkan t-hitung sebesar 5,659 dan t-tabel 1,703 yang berarti t-hitung > t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel sistem penggajian berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Selain itu, nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 4,661. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif antara variabel sistem penggajian terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara. Dengan demikian hipotesis **diterima**. Hasil ini membuktikan bahwa jika penggajian yang semakin baik maka kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara juga meningkat. Penelitian ini mendukung penelitian Sujadi (2003) dan Taufiq Handono (2004). Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa teori Sistem penggajian yang dikemukakan Maslow (dan juga oleh pakar yang lain), tidak dapat dianalisis secara parsial. Artinya, seseorang yang telah berada pada tingkat kebutuhan tertinggi, bukan berarti tidak membutuhkan lagi kebutuhan lainnya. Jadi, sifat pemenuhan setiap kebutuhan di atas sifatnya kumulatif, bukan bersifat menggantikan atau melengkapi.

Untuk hipotesis kedua, dengan membandingkan t-hitung sebesar 7,092 dan t-tabel 1,703 dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan kerja secara statistik

berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 5,165 yang bermakna bahwa ada pengaruh positif pemberdayaan terhadap kinerja pegawai pada kecamatan sitolu ulu kabupaten nias utara. Dengan demikian hipotesis **diterima**. Artinya bahwa adanya pemberdayaan karyawan akan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri

Terakhir hipotesis ketiga, dengan membandingkan t-hitung sebesar 4,745 dan t-tabel 1,703 dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi secara statistik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 3,215 yang berarti bahwa ada pengaruh positif antara variabel motivasi terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara. Dengan demikian hipotesis **diterima**. Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi kerja pegawai disebabkan oleh pegawai berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, pegawai menikmati setiap persaingan dan kemenangan, pegawai kerja lebih banyak bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri, pegawai cenderung membangun kerjasama dengan rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan Motivasi pegawai. Hasil ini selaras dengan penelitian Taufiq Handono (2004) dan Gordon (1996).

Motivasi kerja selalu menjadi perhatian utama karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang atau organisasi di dalam mencapai tujuannya. Motivasi kerja dapat dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi kelancaran proses pembentukan, dan pengembangan sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja para pegawai pada Kantor Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara agar mereka bersedia bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh sistem penggajian, pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya **diterima**. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Sistem penggajian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara.
2. Pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara.
3. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sitolu Ulu Kabupaten Nias Utara. Motivasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keinginan, keterlibatan dan keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi. Timbulnya motivasi akan menimbulkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Dengan timbulnya rasa memiliki yang kuat ini akan membuat pegawai senang dalam bekerja dan melakukan segala kewajiban dan tugas tanpa merasa terpaksa sehingga dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Dalam penelitian terbukti bahwa tumbuhnya motivasi yang kuat dari para pegawai akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja dan meningkatnya tanggung jawab yang mengindikasikan timbulnya kinerja pegawai yang tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex, S, Nitisemito, (2005). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Armstrong, Michael dan Murlis, Helen (2001). *The Art of HRD : Reward Management*, Crest Publishing House, New Delhi.
- Astuti, Dewi, 2004. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Batliwala, Srilatha (2007). *Taking the power out of empowerment - an experiential account*. Development in Practice, Volume 17, Numbers 4-5, August 2007, pp. 557-565(9).
- Byars and Rue, 2004. *Human Resource Management: A Practical Approach*, Harcourt Brace, New York.
- Cacciope, R. (1998). *Structured empowerment: an award-winning program at The Brunswood Resort*. Leadership and Organization Development Journal. 19:5:264-74.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W. dan Walker, O.C. (2005). *The determinants of salesforce performane: a meta-analysis*. Journal of Marketing Research. 22, 103-118
- Debora, 2006, *Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 8, No. 2.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, (2000). *Organizations: Behaviour, Structure and Process*. McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Hakim, Abdul (2006). *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JBRI. Vol. 2 No. 2 Juli: 165-180.
- Handoko, M. (1992). *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handono, Taufiq. 2004. *Analisis Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap Kinerja pegawai BKKBN Kab.Grobogan*, Jurnal Thesis di publikasi.
- Hasibuan, M. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Judge, Timothy A., dan Watanabe, Shiciniro (1993). *Another Look at The Job Satisfaction Relationship*. Journal of Applied Pshycology. Vol. 78. No. 6. 936-948
- Koberg, Coberg. S, Boss. R, Wayne, Seryem, Jason, C, and Goodman, Fric, A, 2009, *Antecedent and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry*. Group and Organization Management, Sage Publications, Vol.24, p.71-91.
- Lawler, E. E. (1984). *The strategic design of reward systems*. In C. Fombrun, N. Tichy and M. Devanna (eds.). Strategic human resource management (pp. 127-147). New York: Wiley & Sons
- Lawler, E. E., Mohrman, A. M. dan Resnick, S. M. (1984). *Performance appraisal revisited*. Organizational Dynamics, 13(1), 20-35.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior (9th ed.)*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Mahardiani (2004). *Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan di RS Roemani Semarang*. Tesis.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang M. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Martocchio, J. J. (2002). *The Effects of Conceptions of Ability on Self-Efficacy Beliefs and Learning in Training*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 819-825.
- Miao, C.F. dan Evans, K.R. (2007). *The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance – a cognitive and affective perspective*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 89-101
- Masrukhin dan Waridin (2004). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209
- Milkovich, G.T. (1988), *A Strategic Perspective on Compensation Management*, In K.M. Rowland and G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, pp 263-288. Greenwich, CT: JAI Press.
- Milkovich, G.T. dan Newman, J. M. (2002), *Compensation* (7th edition), Boston, MA: McGraw- Hill Irwin.
- Nawawi Hadari (2000). *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Haji Intermedia.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). *Human resource management: gaining a competitive advantage (4th ed.)*, Boston: McGraw Hill.
- Nugroho, Triyono. (2009). *Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan*. <http://triyononugroho.blogspot.com/2009/03/pengaruh-kompensasi-dan-kepemimpinan.html>
- Parker, H., Aldridge, J. dan Measham, F. (2008). *Illegal Leisure: The Normalization of Adolescent Recreational Drug Use*. London: Routledge.
- Radjagukguk, Angela Meilani (2007). *Analisis Kompensasi, Kode Etik dan Kualitas Pelayanan di KPP Pratama Jakarta Gambir IV*. FISIP UI.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. 1996. *Management (5th ed.)*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Rode, J.C., Mooney, C.H., Arthaud-day, M.L., Near, J.P., Baldwin, T.T., Rubin, R.S. dan Bommer, W.H. (2007). *Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct and moderated effects*. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 399-421.
- Sadono, Galih Bagus (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 7 (2), Juni: 197-209.
- Schaufeli, W.B. dan Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sampel study*. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315
- Shane R. Premeaux dan R. Wayne Mondy (1993). *Linking Management Behavior to Ethical Philosophy*. *Journal of Business Ethics* 12 (5): 349-357
- Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of management Journal* 38 (5), 1442-1465
- Stephen P. Robbins, (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Thomas, K. W., Velthouse, B.A, 1990, *Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation*. Academy of Management Review, Vol:15, p: 4-666.
- V. Menon and D.J. Levitin (2005). *The rewards of music listening: Response and physiological connectivity of the mesolimbic system*. NeuroImage. 28. 175–184
- Wu, Y.C. (2011). *Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: the role of emotional intelligence*. Social Behavior and Personality, 39(1), 21-32
- Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). *P.R.C. and U.S. Managers' Compensation Award Decisions: A Policy-Capturing Comparative Study*. Personnel Psychology, 54,115-145.