

# Cita Ekonomika

JURNAL EKONOMI

**Determinan Pembangunan Rumah di Kabupaten Merauke**  
*Fenti J. Manuhutu*

**Analisis Elastisitas Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kabupaten Manokwari**  
*Hans Sammy M. Salakory*

**Analisa Pengaruh Kinerja Keuangan (Rasio Efektivitas dan Rasio Kemandirian) Terhadap  
Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Manokwari**  
*Febby S. Matulessy*

**Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan  
Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Ambon**  
*Ventje Jeffry Kuhuparuw*

**Analisa Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
PT. Bank Central Asia Cabang Utama Ambon**  
*Novalien C. Lewaherilla*

**Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek, Harga dan Promosi Terhadap Keputusan  
Pembelian Semen Tonasa Di Kota Ambon**  
*Maudy Marla Tanihattu*

**Pengukuran Kinerja Keuangan Daerah Provinsi Maluku**  
*Asmaria Latuconsina*

**Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Swasta  
di Kota Ambon**  
*Sherly Rutumalessy*

**Dampak Investasi Sumberdaya Manusia Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan  
Kemiskinan di Maluku Utara: Pendekatan Model CGE**  
*Amran Husen*

**Bauran Pemasaran Jasa : Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Nasabah Pada  
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Ambon**  
*Imelda Talahatu*

**Transformasi dan Reposisi Praktek Sumber Daya Manusia  
Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif**  
*Roy Alan Wattimena*

**Pinjaman Daerah Sebagai Alternatif Pembiayaan Pembangunan dan  
Variabel-Variabel Makro Ekonomi yang Mempengaruhinya  
di Kota Ambon**  
*Yerimias Manuhutu*  
*Desry Jonelda Louhenapessy*



**PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP SEMANGAT  
KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.  
CABANG AMBON**

**Ventje Jeffry Kuhuparuw**  
Dosen Politeknik Negeri Ambon

**ABSTRAK**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: *pertama*, untuk menunjukkan kepada perusahaan tentang seberapa jauh pengaruh kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan. *Kedua*, untuk mengetahui kecenderungan pengaruh faktor kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka dilakukan pengumpulan data dengan bantuan kuesioner, kemudian dianalisis secara sistematis dengan menggunakan analisis linier sederhana, analisis koefisien determinasi dan Uji *t*.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial memperlihatkan pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 28,2% dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Walaupun demikian, karena faktor lain juga turut berpengaruh dalam membentuk semangat kerja selain kompensasi finansial, maka yang perlu diperhatikan adalah bahwa peningkatan semangat kerja harus dibarengi dengan pemberian motivasi agar karyawan dapat bersemangat untuk bekerja. Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan bagian penting dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan karyawan. Diharapkan pimpinan terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas sehingga terjalin interaksi antara pimpinan dengan bawahan, dan secara kumulatif membantu pimpinan mengetahui masalah-masalah apa yang dihadapi karyawan. Karena dengan begitu pimpinan dapat menjadi teladan dalam mendorong peningkatan semangat kerja karyawan.

**Kata Kunci** : Kompensasi Finansial, Semangat Kerja.

**I. PENDAHULUAN**

Berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada semangat kerja karyawan yang bekerja di perusahaan itu sendiri. Semangat kerja berarti melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian, pekerjaan dapat diharapkan selesai cepat dan lebih baik. Apabila karyawan berada dalam kondisi letih, maka kesenangan untuk melakukan pekerjaan akan berkurang. Namun sebaliknya apabila semangat kerja tinggi, maka rasa memiliki dan rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan semakin besar. Peningkatan semangat kerja perlu mendapat perhatian serius dari segenap pihak perusahaan terutama pimpinan, karena berhasilnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan bergantung pada cara seorang pimpinan menyelenggarakan tugas dan wewenang kepemimpinannya.

Apa yang dipaparkan di atas tergambar pula pada PT Bank Mandiri (persro) Tbk Cabang Ambon sebagai objek penelitian. Dalam hal perusahaan melaksanakan tugasnya seringkali melihat pada tanggung jawab bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kecakapan dan ketrampilan karyawan lebih diutamakan dalam mengerjakan pekerjaan yang

ditugaskan oleh pimpinan dan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, yaitu adanya pemberian kompensasi finansial baik itu berupa gaji maupun kompensasi finansial lain yang diberikan perusahaan berupa tunjangan kesehatan/ pengobatan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan tunjangan kemahalan.

Adanya pemberian kompensasi seperti yang dikatakan di atas, diharapkan dapat memacu semangat kerja karyawan. Karena itu selaku pimpinan perusahaan haruslah memperhatikan setiap kebutuhan yang pada hakekatnya dapat mendorong semangat kerja karyawan. Perusahaan diharapkan selalu berpikir untuk lebih meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga dengan adanya sistem pemberian kompensasi yang pantas dapat memenuhi kebutuhannya sendiri maupun keluarga. Dikatakan demikian karena dengan terpenuhinya berbagai kebutuhan, maka seseorang akan merasa terpuaskan dimata masyarakat. Semua itu akan memberikan kepadanya (karyawan) untuk menyumbangkan tenaga kepada perusahaan. Semangat kerja yang tinggi merupakan dorongan agar seseorang dapat bekerja dan berusaha bekerja dengan lebih baik sehingga rasa memiliki selalu ada pada setiap karyawan.

Kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan produktif. Harapan perusahaan seperti perlu dikaji lebih lanjut oleh penulis untuk memastikan tentang ada tidaknya pengaruh kompensasi finansial yang ditempuh perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawannya. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ambon”.

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : “apakah pemberian kompensasi finansial oleh perusahaan secara signifikan mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan ?

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data dan informasi yang berhubungan dengan pengaruh pemberian kompensasi finansial dan semangat kerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ambon, tujuan-tujuan tersebut antara lain untuk mengetahui dan menganalisis : (1). Besarnya kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan; (2). Pengaruh pemberian kompensasi finansial tersebut terhadap semangat kerja karyawan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Pengertian Kompensasi

Bisanya besar kompensasi atau balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya kompensasi atau balas jasa yang akan diterima. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarga. Jika balas jasa yang diterima semakin besar berarti pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian semangat kerja juga semakin baik. Disinilah letaknya peranan kompensasi bagi karyawan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan supaya perusahaan mendapatkan keuntungan sehingga keberlanjutan perusahaan tetap terjamin.

“Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa

yang diberikan kepada perusahaan” (Melayu Hasibuan, 2001:118).

Sedangkan menurut William Werther & Keith Davis bahwa : “*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to organization*”. Artinya bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai imbalan atas pekerjaan yang diberikan perusahaan. (1996:379)

### b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tersebut tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip yang adil dan wajar.

“tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerjasama, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah” (Melayu Hasibuan, 2001:121).

Penjelasan tentang apa yang dikemukakan diatas adalah sebagai berikut :

- **Ikatan Kerjasama**  
Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerjasama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- **Kepuasan Kerja**  
Dengan kompensasi atau balas jasa karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya
- **Motivasi**  
Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, pimpinan perusahaan akan mudah memotivasi bawahannya sehingga lebih giat bekerja sesuai aturan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan
- **Stabilitas Karyawan**  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena berpindahnya karyawan ke tempat lain (*labour turnover*) akan relatif kecil.
- **Disiplin**  
Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar, maka disiplin karyawan akan semakin

baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

### c. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah “sistem waktu, sistem hasil (*output*), dan sistem borongan”. Ketiga sistem pembayaran kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Sistem waktu  
Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu per jam, minggu, atau bulan. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap.  
Kelemahan sistem waktu adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar sesuai perjanjian.
- Sistem hasil (*output*)  
Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas dasar kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, antara lain: perpotong, permeter, perliter, perkilometer, perbuah. Kebaikan sistem hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu, balas jasanya kecil sehingga kelihatannya kurang manusiawi.
- Sistem borongan  
Sistem borongan adalah suatu cara pemberian kompensasi yang penetapannya didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Terlepas dari sistem diatas, yang jelasnya bahwa dasar penentuan kompensasi adalah memberikan kepuasan bagi karyawan, memberikan kepuasan bagi karyawan, memberikan keuntungan bagi perusahaan. Jadi pada prinsipnya kebijakan yang diambil tentang sistem kompensasi yang diterapkan harus menguntungkan semua pihak, baik karyawan maupun perusahaan.

### d. Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas dapat ditingkatkan, karena itu perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaan.

Semangat kerja menurut Alex Nitisemito (1980:212) adalah : “setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk

menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik”.

Hal yang sama dikemukakan pula oleh Goerge D Hasley (1965:9) bahwa : “semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang untuk bekerja dengan maksud untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik”.

Dengan memahami beberapa defensi diatas, maka dapat dikatakan bahwa semangat kerja merupakan iklim kerja atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi (perusahaan). Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan produktif. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan kegairahan para karyawan melaksanakan tugas.

### e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Berbicara tentang semangat kerja, maka bukan hanya faktor kompensasi yang mempengaruhinya tetapi juga ada berbagai faktor yang turut mempengaruhi semangat kerja seorang karyawan. Seperti apa yang dikatakan Alfred dan Levine (1971:53) bahwa : adalah keliru untuk berkata bahwa semangat kerja hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, tetapi faktor lain perlu dikaji kemungkinannya”.

Dalam kaitan ini, maka faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja dalam suatu organisasi menurut Zanun Buchari terdiri dari 6 faktor sebagai berikut : (1) hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja dibawahnya; (2) kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena disukai sepenuhnya; (3) terdapat suatu suasanadan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain dalam organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari berhubungan dengan pekerjaan; (4) rasa kemanfaatan bagai tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula; (5) adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi, (6) adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap hal yang

dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

Apa yang dijelaskan oleh Zainun Buchari perlu dipertegas lagi untuk menentukan secara jelas indikator yang digunakan sehubungan dengan penelitian ini. Hal ini perlu digali dari pemahaman yang diberikan oleh Edwin Flippo (1971:364) bahwa : *“high morale should produce the following effect : (1) willing cooperation toward organization objectives, (2) loyalty to organization and its leadership, (3) good discipline or the voluntary conformance to rules regulation, (4) strong organization stamina, or the ability of the organization to take it during times of difficulty, (5) a high degree of employee interest in the job and the organization, (6) a reasonable display of employee initiative, (7) pride in the organization”*.

Jika pendapat Edwin Flippo dipahami, maka sebenarnya ukuran semangat kerja seorang karyawan dapat dilihat dari :

- Kemauan untuk bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi
- Kesetiaan pada organisasi dan pimpinan
- Disiplin yang baik atau bersedia bekerja sesuai perintah, atau petunjuk dan aturan
- Stamina organisasi yang kuat atau kemauan organisasi memanfaatkan pada saat kesukaran
- Minat yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi
- Menunjukkan inisiatif pegawai yang pantas
- Rasa bangga pada organisasi

#### **f. Hubungan Kompensasi Dengan Semangat Kerja**

Karena semangat kerja mempunyai peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi dan juga mempunyai akibat yang positif terhadap keberhasilan usaha bersama, maka perusahaan perlu memahami perilaku karyawan dan memberikan motivasi kepada mereka dalam wujud pengakuan terhadap apa yang mereka telah berikan untuk perusahaan. Ini berarti perusahaan perlu memberikan imbalan atau kompensasi, baik kompensasi non-finansial maupun kompensasi finansial. Dengan begitu dapat dipastikan bahwa jika pemberian motivasi kepada karyawan diperhatikan maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pada pemahaman teori sebelumnya telah dikemukakan bahwa kompensasi finansial merupakan alat untuk memotivasi pekerja agar lebih berprestasi. Artinya bahwa kompensasi

finansial merupakan suatu stimulan yang mempengaruhi karyawan agar melakukan aktivitas atau kegiatan secara lebih baik. Dalam kaitan dengan obyek penelitian ini, dimana pimpinan perusahaan telah melakukan suatu langkah kebijakan untuk mendorong meningkatkan semangat kerja karyawan (pengawas) dengan memberikan gaji sesuai ketentuan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, dan tunjangan kemahalan.

Langkah atau kebijakan yang ditempuh pimpinan perusahaan mengarah pada suatu upaya untuk menentukan besarnya kompensasi finansial dengan standart tertentu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi finansial oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan semangat kerja sehingga karyawan (pengawas) akan lebih meningkatkan prestasinya. Karyawan perlu memahami hal ini, karena dengan begitu motivasi untuk berprestasi itu semakin meningkat. Artinya semangat kerja dapat ditingkatkan jika mereka memahami dengan benar apa yang menjadi tugas dan tanggungjawab mereka, di satu sisi hak yang mereka terima harus jelas misalnya kompensasi finansial.

#### **g. Hipotesis**

Dari landasan teoritis yang dipaparkan diatas dikaitkan dengan masalah pokok yang dikemukakan, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah : “bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, secara signifikan mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan”.

### **III. METODE**

#### **a. Lokasi/ Objek Penelitian**

Lokasi penelitian dipusatkan di Kota Ambon dengan objek penelitian adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Ambon.

#### **b. Identifikasi dan pengukuran Variabel**

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi pemberian kompensasi finansial sebagai variabel independent ( variabel bebas [X] ) dan semangat kerja sebagai variabel dependent (variabel terikat [Y] ). Kedua variabel tersebut diukur dengan menggunakan beberapa indikator antara lain :

- Variabel Kompensasi Finansial  
Kompensasi finansial yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang

diwujudkan dalam bentuk finansial. Karena itu indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi finansial dimaksud didasarkan apa yang diterima karyawan adalah :

- Pemberian Gaji yang pantas (P1)
- Tunjangan Kesehatan/ Pengobatan (P2)
- Tunjangan Hari Tua (P3)
- Tunjangan Hari Raya (P4)
- Tunjangan Kemahalan (P5)

• **Variabel Semangat Kerja**

Semangat kerja yang dimaksud adalah sikap individu terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan aturan dan perintah serta sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. Berkaitan dengan itu, maka pengukuran variabel ini menggunakan beberapa indikator :

- Kebijakan gaji yang sesuai (P6)
- Kebutuhan rohani karyawan (P7)
- Suasana santai dalam kerja (P8)
- Perhatian terhadap karyawan (P9)
- Penempatan karyawan pada tempatnya (P10)
- Perasaan aman (P11)
- Kesempatan untuk karyawan (P12)
- Loyalitas Karyawan (P13)
- Kebijakan intensif yang terarah (P14)
- Fasilitas yang menyenangkan (P15)

c. **Teknik Penarikan Sampel**

sesuai lingkup penelitian, maka yang menjadi populasi adalah seluruh personil (pimpinan dan karyawan) pada bagian pengawasan yang berjumlah 40 orang. Untuk kepentingan analisis, maka dilakukan penarikan sampel secara acak (*random sampling*) sebesar 50% atau 20 orang karyawan.

d. **Teknik Analisis**

• **Uji Validitas dan Reabilitas**

uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat kesahihan butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam menjarung data. Butir pertanyaan yang tidak valid dieliminasi dengan maksud menghindari terjadinya kesalahan prediksi. Teknik korelasi yang dipakai adalah korelasi *corrected item*. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan teknik *cronbach alpha*. Terhadap kedua uji ini, maka Nunaly

dalam Imam Gozaly (2001:140,143) menyatakan bahwa : “suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60. Kemudian pada uji validitas, jika nilai *f* hitung > *f* tabel maka pertanyaan yang digunakan Valid”

• **Analisis Regresi sederhana**

Analisa ini digunakan untuk menganalisa pengaruh kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Husaini dan Purnomo (1995:204), persamaan tersebut adalah :  $Y = a + bX$

Dimana :  $Y$  = semangat kerja karyawan  
 $X$  = kompensasi finansial  
 $a$  = nilai intersep (konstanta)  
 $b$  = koefisien regresi

• **Analisis Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi menerangkan berapa besar variasi dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan demikian nilai koefisien tersebut diterangkan dengan nilai nol sampai dengan satu atau seratus persen. Jika dalam perhitungan, nilainya sama dengan satu berarti variabel independen dapat menerangkan variabel dependen secara sempurna. Formulasnya sebagai berikut :

$$r^2 = \frac{a \sum Y + b \sum XY - n \sum Y^2}{\sum Y^2 - n \sum Y^2}$$

Dimana pengertian notasinya sama dengan yang ada pada analisa regresi sederhana. Dengan mengetahui  $r^2$  maka nilai  $r$  atau yang disebut dengan korelasi atau koefisien korelasi dapat dihitung dengan cara  $r = \sqrt{r^2}$ .

e. **Uji Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan uji  $t$  ( $t$ -test) pada taraf nyata ( $\alpha = 5\%$ ). Husaini dan Purnomo (1995:204) mengemukakan formula uji  $t$  sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_i - \beta_0}{SE(\beta_i)}$$

Apabila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka hipotesis yang diajukan teruji kebenarannya. Sebaliknya  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel maka hipotesis yang diajukan tidak

teruji kebenarannya. Jadi semakin besar  $t$  hitung maka semakin signifikan pengaruh variabel independen (kompensasi finansial) terhadap variabel dependen (semangat kerja).

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### a. Diskripsi Variabel penelitian

- **Kompensasi Finansial**

Dari lima pertanyaan yang diajukan kepada responden ternyata masing-masing memeberikan tanggapan yang sama karena secara rata-rata menyatakan puas dan setuju terhadap kompensasi finansial yang diberikan, sekalipun ada yang menyatakan kurang puas. Untuk itu lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Jawaban untuk Variabel Kompensasi Finansial**

Pertanyaan	Kategori Jawaban										Jumlah	
	5		4		3		2		1			
P1	4	20%	11	55%	5	25%	-	-	-	-	20	100%
P2	4	20%	7	35%	5	25%	4	20%	-	-	20	100%
P3	6	30%	9	45%	4	20%	1	5%	-	-	20	100%
P4	4	20%	12	60%	4	20%	-	-	-	-	20	100%
P5	4	20%	11	55%	5	25%	-	-	-	-	20	100%

*Sumber : data diolah*

Melalui tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- P1. Kebijakan pemberian gaji oleh perusahaan nampaknya telah memberikan kepuasan bagi karyawan. Hal ini terbukti bahwa dari 20 responden, sebanyak empat orang atau 20% menyatakan sangat puas dengan gaji yang diterimanya. Itu berarti bahwasecara rata—rata karyawan tidak mengeluh tentang gaji, karena ternyata tidak ada yang menyatakan kurang puas ataupun tidak puas dengan gaji yang diterima.
- P2. Dari 20 responden yang dijadikan sampel, ternyata sebanyak 4 orang atau 20% menyatakan sangat setuju dengan tunjangan kesehatan/ pengobatan yang diberikan perusahaan, kemudian 7 orang atau 35% menyatakan setuju dan 5 orang atau 25% menyatakan cukup setuju dengan serta sisa 4 orang atau 20% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan tunjangan kesehatan/ pengobatan ini karena ada yang merasa kurang setuju dengan jumlah yang diterimanya.
- P3. Tunjangan hari tua yang diberikan perusahaan ternyata sebanyak 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 45% menyatakan setuju 4 orang atau 20% menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang atau 5% yang menyatakan kurang setuju. Sama halnya

dengan tunjangan kesehatan/ pengobatan, maka pada tunjangan hari tua ini perusahaan mesti memperhatikannya, karena ternyata ada karyawan yang kurang setuju (walaupun hanya 1 orang) dengan kebijakana menegani jumlah tunjangan atau jaminan hari tua yang diberikan perusahaan.

- P4. Menyangkut tunjangan hari hari, dari 20 responden, sebanyak 4 orang atau 20% menyatakan sangat setuju, 12 orang atau 60% menyatakan setuju dan sisa 4 orang atau 20% menyatakan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara rata-rata karyawan setuju dengan tunjangan hari raya yang diberikan.
- P5. Kebijakan tentang tunjangan kemahalan yang diberikan perusahaan turut memberikn arti penting bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Karena itu semua karyawan telah menyambut baik adanya kebijakan tersebut, dibuktikan dengan 4 orang atau 20% menyatakan sangat setuju, 11 orang atau 55% menyatakan setuju dan sisanya 5 orang atau 25 orang menyatakan cukup setuju.

- **Semangat Kerja**

Variabel semangagt kerja menggunakan sepuluh indikator. Dari sepuluh indikatr tersebut ternyata secara rata-rata responden menyatakan setuju. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Jawaban untuk Variabel Semangat Kerja**

Pertanyaan	Kategori Jawaban										Jumlah	
	5		4		3		2		1			
P6	6	30%	13	65%	1	5%	-	-	-	-	20	100%
P7	4	20%	12	60%	4	20%	-	-	-	-	20	100%
P8	6	30%	9	45%	4	20%	1	5%			20	100%
P9	6	30%	13	65%	1	5%	-	-	-	-	20	100%
P10	6	30%	9	45%	4	20%	1	5%	-	-	20	100%
P11	4	20%	11	55%	5	25%	-	-	-	-	20	100%
P12	4	20%	7	35%	5	25%	4	20%	-	-	20	100%
P13	6	30%	9	45%	4	20%	1	5%	-	-	20	100%
P14	4	20%	12	60%	4	20%	-	-	-	-	20	100%
P15	6	30%	9	45%	4	20%	1	5%	-	-	20	100%

*Sumber : data diolah*

Mengacu pada tabel diatas maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

- P6. Dari 20 responden, ternyata sebanyak 6 orang atau 30% memilih sangat setuju dengan kebijakan gaji, dan sebanyak 13 orang atau 65% menyatakan setuju, kemudian 1 orang atau 5% menyatakan cukup setuju. Implikasinya bahwa karyawan memiliki kemauan yang kuat untuk bekerja dengan gaji yang diterimanya demi mencapai tujuan perusahaan.
- P7. Menyangkut kebutuhan rohani, ternyata 4 orang atau 20% sangat setuju dan 12 orang atau 60% menyatakan setuju, kemudian 4 orang menyatakan cukup setuju. Ini berarti bahwa kebutuhan rohani karyawan mesti dipahami oleh pimpinan perusahaan.
- P8. Menyangkut suasana kerja, ternyata sebanyak 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju dan 9 orang atau 45% menyatakan setuju, kemudian 4 orang atau 20% menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang atau 5% yang kurang setuju. Ini berarti bahwa secara rata-rata karyawan setuju terhadap penciptaan suasana kerja yang santai karena dapat meningkatkan semangat kerja.
- P9. Menyangkut perhatian pimpinan kepada karyawan, ternyata 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 65% menyatakan setuju dan sisanya 1 orang atau 5% menyatakan cukup setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan sangat membutuhkan perhatian yang tinggi terhadap upaya meningkatkan semangat kerjanya.
- P10. Menyangkut penempatan karyawan pada tempatnya, ternyata sebanyak 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 45% menyatakan setuju, 4 orang atau 20% merasa cukup setuju dan 1 orang atau 5% menyatakan kurang setuju. Memang harus diakui bahwa ada karyawan yang kurang setuju dengan penempatan yang sesuai posisi, tetapi hanya 1orang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sebenarnya secara keseluruhan karyawan yang ada selalu merasa puas karena ia bekerja sesuai dengan posisinya. Alas ini juga membuktikan bahwa sebenarnya karyawan merasa terdorong melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan dengan semangat yang tinggi.
- P11. Perasaan aman nampaknya memberikan semangat bagi karyawan. Hal ini terbukti dari 20 responden, sebanyak 4 orang atau 20% menyatakan setuju dengan adanya penciptaan rasa aman, dan 11 orang atau 55% setuju serta 5 orang atau 25% menyatakan cukup setuju dengan suasana rasa aman. Itu berarti bahwa secara rata-rata karyawan tidak mengelum tentang perasaan aman, sebaba ternyata tidak ada yang menyatakan kurang setuju ataupun tidak setuju dengan adanya kebutuhan rasa aman.
- P12. Dengan 20 responden yang dijadikan sampel, ternyata sebanyak 4 orang atau 20% menyatakan sangat setuju tentang perlunya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja, kemudian 7 orang atau 35% menyatakan setuju dan 5 orang atau 25%

menyatakan cukup setuju serta 4 orang atau 20% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap karyawan karena ada yang merasa kurang setuju dengan jumlah kesempatan yang diberikan.

- P13 Menyangkut loyalitas karyawan, ternyata sebanyak 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 45% menyatakan setuju, 4 orang atau 20% menyatakan cukup setuju dan hanya satu orang atau 5% menyatakan kurang setuju. Sama halnya dengan pemberian kesempatan kepada karyawan, maka pada aspek loyalitas karyawan ini, perusahaan mesti memperhatikannya, karena ternyata ada karyawan yang kurang setuju (walaupun hanya 1 orang).
- P14 Menyangkut insentif, ternyata dari 20 responden, sebanyak 4 orang atau 20% menyatakan sangat setuju, 12 orang atau 60% menyatakan setuju, dan sisa 4 orang

atau 20% menyatakan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara rata-rata karyawan setuju dengan adanya insentif yang terarah.

- P15 Fasilitas yang menyenangkan, ternyata sebanyak 6 orang atau 30% menyatakan sangat setuju, 9 orang atau 45% menyatakan setuju, 4 orang atau 20% menyatakan cukup setuju dan hanya 1 orang atau 5% menyatakan kurang setuju. Oleh karena itu perusahaan mesti memperhatikannya, karena ternyata ada karyawan yang kurang setuju (walaupun hanya 1 orang)

#### b. Analisa Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk menguji kesahihan dan keterandalan instrumen penelitian yang digunakan. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS dan hasilnya dibuat dalam tabel seperti dibawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Koefisien Validitas dan Reliabilitas**  
**Pada n=20 dan  $\alpha =5\%$**   
**(Uji Tahap Pertama)**

Variabel	Pertanyaan	Corrected item-Total Correction	Status	Reliability Coefficients	Status
<b>X</b>	P1	0,5523	Valid	0,5883	Unreliable
	P2	0,3862	Valid		
	P3	0,2641	Invalid		
	P4	0,1795	Invalid		
	P5	0,5523	Valid		
<b>Y</b>	P6	0,6941	Valid	0,8291	Reliable
	P7	0,3724	Invalid		
	P8	0,6862	Valid		
	P9	0,6941	Valid		
	P10	0,6862	Valid		
	P11	0,3703	Invalid		
	P12	0,3729	Invalid		
	P13	0,6862	Valid		
	P14	0,3724	Invalid		
P15	0,3703	Invalid			
Nilai Kritis untuk Validitas ( $\alpha =5\%$ uji dua arah)				= 0,378	
Nilai Kritis untuk Reliabilitas				= 0,600	

Sumber : data diolah

Kenyataan menunjukkan bahwa pada uji validitas (uji tahap pertama), nilai kritis tujuh item (P3, P4, dan P7, P11, P12, P14, P15) lebih kecil dari nilai kritis, artinya bahwa

instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (tidak sah). Oleh karena itu secara keseluruhan instrumen yang digunakan juga belum dalam diandalkan karena pada variabel *Kompensasi*

*Finansial* dinyatakan tidak reliabel. Dengan demikian dilakukan pengujian ulang

sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Koefisien Validitas dan Reliabilitas**  
**Pada n=20 dan  $\alpha =5\%$**   
**(Uji Tahap Kedua)**

Variabel	Pertanyaan	Corrected item-Total Correction	Status	Reliability Coefficients	Status
<b>X</b>	P1	0,8338	Valid	0,5883	Reliable
	P2	0,3845	Valid		
	P5	0,8338	Valid		
<b>Y</b>	P6	0,6931	Valid	0,9105	Reliable
	P8	0,9132	Valid		
	P9	0,6931	Valid		
	P10	0,9132	Valid		
	P13	0,9132	Valid		
Nilai Kritis untuk Validitas ( $\alpha =5\%$ uji dua arah)				= 0,378	
Nilai Kritis untuk Reliabilitas				= 0,600	

Sumber : data diolah

Dengan mengeliminir ketujuh item (pertanyaan) yang tidak valid, maka setelah diadakan uji ulang ternyata secara keseluruhan instrumen penelitian teruji kesahihan (validitas) keterandalannya (reliabilitas) karena semua nilai hitung nya lebih besar dari nilai kritis. Hal ini sekaligus meyakinkan bahwa pertanyaan yang dinyatakan lolos uji validitas maupun reliabilitas ini yang dapat digunakan untuk analisis regresi dan pengujian hipotesis.

Pada bahasan ini dilakukan analisis pengaruh dan hubungan variabel independen dengan variabel dependen yang menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi sederhana, dilanjutkan dengan pengujian hipotesis yang menggunakan uji-*t* pada tingkat signifikan tertentu (dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha =5\%$  ). Analisis dimaksud dapat dilakukan dengan bantuan program *SPSS* yang kemudian diringkas dalam tabel dibawah ini :

**c. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

**Tabel 4.5**  
**Hasil Perhitungan Regresi Dan Korelasi**

Variabel Independen	Simbol variabel	Koefisien Regresi	$r$ dan $r^2$	Adjusted $r^2$
Kompensasi Finansial	<b>X</b>	0,703	0,531 dan 0,282	0,243
Konstanta (koefisien intersept)		= 1,324		
$t$ hitung		= 2,662		
$t$ tabel		= 1,734		

Sumber : data diolah

Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa koefisien intersept atau *a* sebesar 1,324 dan koefisien regresi atau *b* sebesar 0,703.

Dengan demikian persamaan regresinya adalah  $Y = 1,324 + 0,703X$  . Arti ekonomisnya adalah setiap kali terjadi kenaikan dalam kompensasi

finansial, maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,703 kali. Jadi analisis yang dilakukan terhadap variabel kompensasi finansial dan variabel semangat kerja karyawan dengan menggunakan regresi sederhana terhadap hasil yang diperoleh terlihat positif. Artinya bahwa kebijakan tentang kompensasi finansial yang diterapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Hubungan keeratannya dapat dilihat dari koefisien korelasi  $r$  sebesar 53,1%. Hubungan ini dapat diinterpretasi sebagai hubungan yang sedang (Sugiono, 2005).

Dilihat dari koefisien determinasi atau  $r^2$ , maka kemampuan variabel kompensasi finansial menjelaskan variasi dalam peningkatan semangat kerja sebesar 28,2% dan sisanya sebesar 71,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model analisis. Dari segi signifikan, ternyata nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel, yaitu  $2,662 > 1,734$ , artinya bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan ternyata terbukti kebenarannya.

#### **d. Implikasi Hasil Analisis**

Sesuai hasil analisis bahwa kebijakan kompensasi finansial yang diberikan berpengaruh positif dan signifikan dalam peningkatan semangat kerja karyawan. Namun perlu diingat bahwa tidak 100% kompensasi finansial tersebut mampu menjelaskan variasi dalam peningkatan semangat kerja (hanya sebanyak 28,2%). Dengan demikian perlu dikaji lebih mendalam tentang faktor lain diluar kompensasi finansial yang kemampuannya sebesar 71,8%. Hal ini perlu diakui karena semangat kerja tidak saja dipengaruhi oleh kompensasi tetapi adapula faktor lain yang turut berpengaruh seperti yang dikatakan oleh Alfred dan Levine.

Dengan adanya pendapat yang dikemukakan Alfred dan Levine, maka kepada perusahaan diharapkan lagi untuk meningkatkan pemahaman dan pengarahan dalam proses kepemimpinan serta pengawasan terhadap tugas yang dijalankan. Disamping itu pimpinan perlu terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas sehingga terjalin interaksi antara pimpinan dengan bawahan, dan secara kumulatif membantu pimpinan mengetahui masalah-masalah apa yang dihadapi karyawan.

Hal yang perlu diperhatikan pula adalah bahwa peningkatan semangat kerja harus dibarengi dengan pemberian motivasi (selain kompensasi finansial) agar karyawan dapat bersemangat untuk bekerja. Selain itu diperlukan evaluasi pelaksanaan pekerjaan bersama dengan karyawan dalam suatu pertemuan. Dapat dimaklumi bahwa motivasi yang dimaksudkan tentunya merupakan bagian penting dilihat dari sudut pemeliharaan dengan karyawan. Motivasi tidaklah mudah karena berbagai alasan dan pertimbangan untuk menerapkannya, tetapi yang jelas adalah bahwa dengan motivasi yang tepat karyawan akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga dengan sendirinya perusahaan akan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan, bahkan kepentingan-kepentingan pribadi karyawan dalam perusahaan akan terpelihara dengan baik.

Semangat kerja dapat dipandang sebagai bagian integral dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan karyawan sehingga ada rasa memiliki dan rasa bangga bekerja pada perusahaan. Kenyataan yang terjadi bahwa terdapat karyawan yang kurang merasa bangga bekerja pada perusahaan. Hal seperti ini kiranya diperhatikan, karena itu karyawan diharapkan taat dan setia melakukan tugas dengan baik, mentaati aturan yang ditetapkan, jujur dan cermat bekerja, terutama karyawan dituntut untuk lebih meningkatkan kemampuannya dalam melakukan petunjuk pimpinan.

Seperti telah dijelaskan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Ini berarti bahwa teori yang digunakan sepenuhnya mendukung dalam tataran empiris. Oleh karena ada faktor lain yang pengaruhnya sebesar 71,8% sehingga jika dikaitkan dengan apa yang dikemukakan Alfred dan Levine, maka implikasinya bahwa sebenarnya terdapat kemungkinan melakukan kajian lebih lanjut terhadap variabel terhadap variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja seperti diantaranya motivasi dan kepemimpinan. Terhadap variabel ini jika dilakukan penelitian lanjutan besar kemungkinan akan mendapatkan hasil yang lebih baik lagi. Hal ini jelas karena terdapat kemungkinan untuk meningkatkan nilai  $r^2$  dengan menambahkan variabel independen, dibuktikan dengan nilai *adjusted r Square* yang berada di bawah *r Square*.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### a. Simpulan

Berdasarkan bahasan pada bab-bab sebelumnya, ada beberapa hal pokok yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi finansial oleh perusahaan dalam kaitannya dengan semangat kerja karyawan yaitu :

- Dari diskripsi variabel penelitian terungkap bahwa secara rata-rata karyawan setuju terhadap kebijakan pemberian kompensasi finansial yang diberikan perusahaan. Namun demikian dalam konteks yang lebih khusus terutama tentang tunjangan pengobatan dan tunjangan hari tua, masih terdapat karyawan yang kurang setuju atau kurang puas. Kemudian dari variabel semangat kerja, ternyata karyawan memiliki kemauan yang kuat untuk bekerja (semangat kerja) demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini terjadi karena adanya perhatian terhadap kebutuhan jasmani dan rohani.
- Sesuai uji validitas dan reliabilitas, maka terdapat tujuh item yang dintakan tidak valid. Karena itu ketujuh item tersebut dieliminasi dalam analisis lanjutan untuk menghindari kesalahan prediksi
- Hasil regresi menunjukkan bahwa kompensasi finansial yang diberikan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan, dan pengaruh tersebut signifikan karena  $t$  hitung lebih besar dari nilai kritisnya ( $t$  tabel. Ini berarti bahwa peranan kompensasi finansial dalam meningkatkan semangat kerja karyawan ada PT Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Ambon adalah sangat nyata.

### b. Saran

berdasarkan kondisi perusahaan seperti yang disimpulkan diatas, ada beberapa saran yang diberikan yaitu :

- Sesuai hasil analisis bahwa kompensasi finansial mampu mengatasi kebutuhan karyawan karena terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Namun karena pengaruh tersebut tidak 100% ditentukan oleh kompensasi finansial (hanya 28,2%) sehingga diharapkan untuk meningkatkan pemahaman tentang dan pengarahannya kepada karyawan sam bil meninjau secara kontinu perubahan-perubahan kondisi

yang terjadi dalam rangka membuat kebijakan tentang kompensasi finansial.

- Karena faktor lain juga turut berpengaruh dalam membentuk semangat kerja selain kompensasi finansial, maka yang perlu diperhatikan pula adalah bahwa peningkatan semangat kerja harus dibarengi dengan pemberian motivasi agar karyawan dapat bersemangat untuk bekerja, karena dapat dimaklumi bahwa motivasi merupakan bagian penting dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan karyawan. Diharapkan pula bahwa pimpinan perlu terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas sehingga terjalin pula interaksi antara pimpinan dan bawahan, dan secara komulatif membantu pimpinan mengetahui masalah-masalah apa yang dihadapi karyawan. Karena dengan begitu pimpinan dan menjadi teladan dalam mendorong peningkatan semangat kerja karyawan.

## VI. REFERENSI

- Flippo Edwin, *Principle Of Personal Management*, New Jersey, Illinois: McGraw-Hill Book Company, 1986
- Hasibuan Melayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan pertama, Jakarta, Penerbit PT Bumi Aksara, 2001
- Hasley George D, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*, terjemahan Anaf S Bagindo, Jakarta, Penerbit Jaya Sakti, 1965
- Huasini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Pengantar Statistika*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 1995
- Kowless William H, *Personal Management*, New York: American Book Co, 1951
- Lateiner Alfred R and Levine JE, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Terjemahan Imam Soejono, Jakarta : Penerbit Cemerlang, 1971.
- Levin Richard and Rubbin David, *Statistic for Management*, Seventh Edition, USA: Prentice-Hall International Inc, 1998

Natzir Mihamad, *Metode Penelitian*, Jakarta :  
Penerbit Ghalia Indonesia, 1998

Saragih Bungaran, *Metode Penelitian Sosial  
Ekonomi*, Jakarta : Penerbit Direktorat  
Jenderal Perguruan Tinggi Swasta,  
Direktorat Pendidikan Tinggi, 1994

Soeratno dan Arsyad Lincoln, *Metode Penelitian  
Untuk Ekonomi dan Bisnis*, Edisi Revisi,  
Cetakan Ketiga, Yogyakarta : Penerbit  
UPP Usman Husaini dan Setiady A.P,  
*Pengantar Statistik*, Edisi Pertama,  
Cetakan Pertama, Jakarta : Penerbit  
Bumi Aksara, 1995

Sugiono, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan  
Ketujuh, Bandung :Penerbit CV  
Alfabeta, 2005

Werther Jr W and Keith Davis, *Human Resource  
and personal management*, Fifth Edition,  
New York : Mc Graw-Hill  
Incorporation, 1996

Zainun Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta  
: Penerbit Balai Aksara, 1979.