

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KINERJA
KARYAWAN DI PT BANK SINARMAS Tbk. CABANG SURABAYA**

Angga Harman Firmansyah

anggharman18@gmail.com

PT Bank Sinarmas Tbk. Cabang Surabaya

Nugroho Mardi Wibowo

Hidayat

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

PT. Bank Sinarmas Tbk Surabaya Branch is one of the subsidiaries of PT. Sinarmas Bank which operates in Surabaya city area has the number of employees 128 people. In the era of banking competition is quite tight, companies can not deny the performance of employees. It is possible situational leadership style and compensation have effect on employee job satisfaction through performance appraisal indicator. The purpose of this study is to know, describe and analyze the relationship of situational leadership style, compensation, employee performance and employee job satisfaction. This research is an explanatory. This research uses quantitative approach, with statistical method of path analysis. The result of the research shows that leadership style has significant effect on employee job satisfaction, compensation has significant effect to job satisfaction, performance has significant effect to job satisfaction, situational leadership style influences the employee performance, compensation has significant effect on performance, situational leadership style influences the job satisfaction, compensation through employee performance has a significant effect to job satisfaction.

Keywords: leadership style, situational, compensation, performance, job satisfaction

ABSTRAK

PT. Bank Sinarmas Tbk Cabang Surabaya merupakan salah satu anak cabang PT. Bank Sinarmas yang beroperasi di wilayah kota Surabaya memiliki jumlah pegawai 128 orang. Di era persaingan perbankan yang cukup ketat, perusahaan tidak dapat menafikan kinerja karyawan. Dimungkinkan gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui indikator penilaian kinerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian explanatori. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode statistik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, situasional, kompensasi, kinerja, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Pada era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan. Tenaga kerja merupakan unsur utama dan penting dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan elemen-elemen lain seperti modal, teknologi dan uang. Tanpa sumber daya manusia perusahaan tidak ada artinya, sebab manusia berperan sentral dalam mengendalikan elemen-elemen yang lain guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang handal seperti memiliki kemampuan, keterampilan, dan loyalitas tinggi terhadap bidang tugas masing-masing. Hal demikian dipengaruhi oleh keadaan atau kondisi masing-masing pribadi karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan pada tercapainya tujuan perusahaan akan tercapai. Karyawan yang tidak puas cenderung menghindari dari tugas dan tanggung jawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan.

Kepuasan karyawan berdampak terhadap performa yang diperlihatkannya. Hasilnya, karyawan yang telah mencapai kepuasan optimal akan memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam bekerja (Handyaningrat, 2011: 84). Kepuasan kerja merupakan satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Karyawan yang

memiliki kepuasan kerja, akan dapat menampilkan perilaku yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil pengaruh dalam dirinya (internal) maupun lingkungan di luar dirinya (eksternal) (Hasibuan, 2012: 96).

PT Bank Sinarmas Tbk. merupakan penyedia layanan perbankan terkemuka di Indonesia yang memiliki beberapa kantor Cabang di kota-kota besar seperti Surabaya. PT Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya memiliki karyawan sebanyak 128 orang. Dari hasil pengamatan sementara, terdapat indikasi-indikasi yang ditemui sehubungan dengan kepemimpinan Bank Sinarmas Tbk, dalam memberikan kepuasan kerja pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, PT Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya berusaha meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pemberian kompensasi dilakukan perusahaan untuk menghargai prestasi karyawan, mempertahankan pegawai, mendapatkan karyawan yang lebih bermutu dan sistem kompensasi haruslah dapat memberikan motivasi karyawan sehingga kinerja mereka selalu meningkat. Menurut Michael dan Harold dalam Wulandari (2013: 28), kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi material berupa upah, gaji, fasilitas yang disediakan perusahaan. Kompensasi sosial berupa penghargaan dan status, dan kompensasi aktifitas berupa bentuk kompensasi diluar tanggungjawab pekerjaan guna mengobati kejenuhan dari rutinitas pekerjaan.

Menurut Panggabean (2012:76), kompensasi finansial merupakan kompensasi yang bersifat langsung yang diterima oleh karyawan yang terdiri dari gaji, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Menurut Sutrisno (2013:92), kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan

secara langsung oleh karyawan. Kompensasi non finansial diberikan oleh perusahaan sebagai usaha dari perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi non-finansial bisa berupa pujian dari pimpinan, fasilitas yang diberikan perusahaan, lingkungan kerja perusahaan.

Menurut As'ad (2011) pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Handoko (2011:91) mengemukakan suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Hasibuan (2012:106) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Mangkunegara (2013:124) menyatakan kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung, berbentuk materil/uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja/buruhnya. Penelitian ini mengambil satu jenis kompensasi yakni pembayaran langsung berbentuk finansial yang disebut dengan upah.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yaitu : untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya; untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya; untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya; untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya; untuk

menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan telah dilakukan. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Jember dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Penelitian berikutnya dilakukan Sadhana dan Sintaasih (2014) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Ubud Aura Accomodation di Ubud, Gianyar dan penelitian Ciptodihardjo (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Smartfren, Tbk di Surabaya.

Penelitian ini sangat penting dilakukan untuk mendalami mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya. Ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan, diantaranya, bahwa dalam organisasi perbankan yang saat ini terjadi persaingan sangat ketat, diperlukan sejumlah langkah konstruktif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dan juga kebijakan kompensasi yang semakin baik.

TINJAUAN TEORETIS

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki sifat yang dinamis, dalam arti bahwa rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat

menurun secepat kepuasan kerja itu timbul, sehingga hal ini mengharuskan para pemimpin organisasi untuk lebih memerhatikannya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat juga disebut dengan istilah *Employee Morale Contentment* atau *Happiness* (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2009:290). Menurut Robbins (2011:103), menyatakan kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan organisasi, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh organisasi yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan". Menurut Hasibuan (2012:202), menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan kinerja karyawan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2009:145) menyatakan, "*job satisfaction is the attitude that workers have about their jobs. It results from their perceptions of the job*" (kepuasan kerja adalah tentang perilaku para pekerja tentang pekerjaan mereka. Yang dihasilkan dari persepsi tentang pekerjaan- pekerjaannya). Sedangkan Rivai (2012:856) menyatakan kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Luthans (2010:231-232), ada enam faktor dalam kepuasan kerja pada organisasi, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Mangkunegara (2013:105-107) menyatakan hal-hal yang berpengaruh pada kepuasan kerja yaitu kepuasan dan produktivitas, kepuasan dan keabsenan, kepuasan dan pengunduran diri.

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta

persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu (Sutrisno, 2013: 108). Menurut Mangkunegara (2013:184) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Rivai (2012: 30), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2012:92).

Sedangkan menurut Maier dalam As'ad (2011:85) kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Dimensi mana yang penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Faktor-faktor penentu kinerja karyawan ada tiga jenis pilihan individu yaitu, pilihan untuk melakukan, pilihan tingkat usaha, dan pilihan waktu untuk usaha, yaitu, ketekunan seseorang. Dari beberapa pengertian kinerja karyawan yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil upaya atau kesungguhan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H_1) : Kinerja karyawan

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Winardi, 2012:47). Robbins (2010:49) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Stoner (dalam Handoko 2011 :294) kepemimpinan manajerial didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang berhubungan tugasnya. Mulyasa (2012: 108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Wahyudi (2013:123) mengemukakan perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok. Thoha (2010:76) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara

konsisten diketahui oleh pihak lain ketika memengaruhi orang lain.

Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1992) dikutip oleh Yulk (2012:113) memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku kerja meliputi penggunaan komunikasi satu arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya.

Purwanto (2012:38-39) menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Munandar (2011:190) menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan. Stoner dan Freeman (Wahyudi, 2013:130) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis kedua (H₂) : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya; hipotesis ketiga (H₃): Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya dan hipotesis keempat (H₄): Gaya kepemimpinan situasional melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

Kompensasi

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan (Panggabean, 2012:75). Menurut William B Werther dan Keith Davis dalam Sofyandi, (2013:160), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya, baik dalam bentuk upah per jam ataupun gaji secara periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Nawawi (2012:315) menyatakan kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:133) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas tentang kompensasi, maka dapat dikatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk uang sebagai ganti kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain kompensasi adalah faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa

orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lain. Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis kelima (H₅) : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya dan hipotesis keenam (H₆): Kompensasi melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian *eksplanatoris* menurut Sugiyono (2011:157) adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk mendapatkan keterangan, wawasan, pengetahuan, ide, gagasan, pemahaman, dan lain sebagainya sebagai upaya untuk merumuskan dan mendefinisikan masalah, menyusun hipotesis, serta dapat dilanjutkan dengan penelitian lanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode statistik analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan SPSS. Lokasi penelitian ini adalah PT Bank Sinarmas Tbk Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan karyawan PT Bank Sinarmas Tbk. Cabang Surabaya yang berjumlah 128 orang karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *probability sampling* yang artinya teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur/anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2009). Sampel sebanyak 99 orang. Metode pengumpulan data dengan dokumentasi dan kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Setelah dilakukan pengujian hipotesis terhadap semua variabel yang

disajikan dalam penelitian ini maka diperoleh hasil seperti pada Tabel 1.

Tabel 1
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Variabel	Pengaruh Variabel Penelitian			Sisa ϵ_1 dan ϵ_2
	Langsung	Melalui Kinerja Karyawan		
Gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja	0,476	-	-	0,476
	-	$0,476 + (0,465 \times 0,416)$	-	0,658
Kompensasi terhadap kepuasan kerja	0,351	-	-	0,351
		$0,351 + (0,347 \times 0,416)$	-	0,495
Kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja	0,416	-	-	0,416
Gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja	0,701	-	0,299	1,00
Gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan	0,465	-	-	0,465
Kompensasi terhadap kinerja karyawan	0,347	-	-	0,347
Gaya kepemimpinan situasional, kompensasi terhadap kinerja karyawan	0,776	-	0,224	1,00

Berdasarkan hasil analisis jalur (*Path Analysis*) dengan SPSS untuk model persamaan satu, maka sesuai kerangka hubungan kasual empiris antara gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya, pada model *summary* diperoleh hasil pada Tabel 2.

Tabel 2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,701	,647	2,53578

Nilai R^2_{yx1x2} atau R_{square} dapat dilihat pada *Model Summary^b*, untuk mencari nilai $\rho_y \epsilon_1$ (variabel sissa/error) dapat diketahui

dengan persamaan: $\rho_y \epsilon_1 = 1 - R^2_{yx1x2}$ ϵ_3 : $1 - 0,701 = 0,299$.

Dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 0,701 atau sebesar 70,1% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,299 atau sebesar 29,9% dipengaruhi variabel di luar gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan kinerja karyawan.

Hasil hipotesis pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,465 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian berarti gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis, *Standardized Coefficients Beta*, nilai dari

variabel kompensasi sebesar 0,351 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis, nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,416 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Sig* (signifikan) pada *coefficients* sebesar 0,000, yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

Sementara berdasarkan model kerangka hubungan kasual empiris antara gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya diperoleh hasil analisis model *summary* pada Tabel 3.

Tabel 3
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 ^a	,776	,685	2,03009

Nilai R_{square} dapat dilihat pada *Model Summary^b*, untuk mencari nilai $\rho_{\epsilon_3 \epsilon_1}$ (variabel sisa/eror) dapat diketahui dengan persamaan: $\rho_{\epsilon_3 \epsilon_1} = 1 - R^2_{Zx1x2}$: $1 - 0,776 = 0,224$.

Dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan situasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,776 atau sebesar 77,6% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,224 atau sebesar 22,4% dipengaruhi variabel lain diluar gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,465 dengan nilai signifikan sebesar 0,000, maka besarnya nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas,

Tbk. Surabaya. Kontribusi variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar $0,465^2 = 0,216$ atau sebesar 21,6%.

Berdasarkan hasil analisis, nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel kompensasi sebesar 0,347 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Hasil tersebut berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya, dengan kontribusi kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar $0,347^2 = 0,152$ atau sebesar 15,2%.

Berdasar analisis kontribusi gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar $0,476^2 = 0,227$ atau sebesar 22,7%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawannya yaitu sebesar : $0,476 + (0,465 \times 0,416) = 0,465 + 0,193 = 0,658$ (65,8%).

Selanjutnya, berdasar analisis besarnya kontribusi variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar $0,351^2 = 0,123$ atau sebesar 12,3%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan sebesar : $0,351 + (0,347 \times 0,416) = 0,351 + 0,144 = 0,495$. Hasil tersebut memberikan kejelasan besarnya pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan yaitu sebesar 0,495 (49,5). Hasil analisis dan pembuktian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan, baik secara langsung maupun tidak langsung terdapat hasil positif yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan.

Pembahasan

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis besarnya nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dengan

demikian gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai gaya kepemimpinan situasional di Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya dapat dikatakan baik. Artinya kondisi lingkungan kerja yang diciptakan oleh organisasi memberi dampak positif bagi karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan indikator-indikator lingkungan kerja seperti pewarnaan, udara, suara bising, dan ruang gerak yang dikelola dengan baik oleh organisasi.

Pewarnaan dinding di ruang kerja pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya merupakan perpaduan warna putih dan merah. Menurut Gie (2009: 170), "Merah adalah warna yang menggambarkan panas, kegembiraan, dan kegiatan bekerja. Sebagai alat untuk merangsang pancaindera dan jiwa agar bersemangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan, warna merah tepat untuk dipergunakan".

Hal tersebut membuat karyawan merasa nyaman di ruang kerja karena warna dinding tidak mencolok. Sedangkan untuk indikator udara pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya menggunakan *air conditioner* di setiap ruangan. Hal ini yang membuat karyawan tidak perlu keluar ruangan untuk menghirup udara segar karena kondisi ruang kerja sejuk dan tidak lembab. Namun, beberapa karyawan masih merasa kurang nyaman dengan suhu udara yang terdapat di dalam kantor.

Hal ini terlihat dari jawaban responden tentang indikator udara. Pada indikator suara bising, karyawan sudah merasa nyaman dengan suara bising yang terdapat di dalam ruang kerja. Beberapa karyawan tidak merasa terganggu dengan suara-suara yang berada di sekitar. Namun, masih ada beberapa karyawan yang merasa terganggu dengan suara bising yang disebabkan oleh rekan kerja yang sedang berinteraksi maupun alat-alat elektronik.

Sesuai pendapat dari Nitisemito (2008), bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah gaya

kepemimpinan situasional yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Sedarmayanti (2011), menyatakan faktor gaya kepemimpinan situasional berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan situasional yang harus dikelola dengan baik agar berdampak secara maksimal dalam usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan di Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Hal ini disebabkan karena jenis tata ruang di Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya adalah tata ruang terbuka. Sedangkan untuk indikator ruang gerak, karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya sudah merasa nyaman dengan ruang gerak yang terdapat di ruang kerja.

Pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa nilai *Sig* (signifikan) pada *coefficient*s, yaitu lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang berarti bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Peningkatan dan penurunan kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya dalam konsep penelitian ini dapat dipengaruhi oleh kompensasi.

Dalam mengukur kompensasi dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, tanggung jawab, imbalan yang adil, kesempatan dan pengendalian. Berdasarkan penjelasan responden pada butir-butir pernyataan diperoleh bahwa kompensasi secara keseluruhan mendapat respon yang positif untuk diterapkan pada bagian pemasaran pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya karena kompensasi berpengaruh dalam motivasi karyawan dalam menjalankan aktifitas pekerjaan sehari-hari.

Penulis juga mengungkapkan dalam hasil analisis penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya, hal ini sependapat dengan Sedarmayanti (2011) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kompensasi yang meliputi tanggung jawab, keseragaman, penghargaan dan standar yang kondusif.

Pengaruh Kinerja karyawan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai signifikansi kinerja karyawan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dengan demikian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Berdasar hasil analisis dan pengujian hipotesis tersebut bahwa, kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Dengan demikian, pengaruh positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi kinerja karyawan karyawan yang dirasakan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasibuan (2009) yang menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat atau dengan motivasi yang tinggi apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kinerja karyawan merupakan kunci moral, kedisiplinan, serta, prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya organisasi.

Pengaruh Gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan pengujian hipotesis penelitian diperoleh besarnya nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Hal tersebut sejalan dengan Fiedler (1992) dalam Ciptodihardjo (2015) menemukan bahwa tugas pemimpin berorientasi lebih efektif dalam situasi kontrol rendah dan moderat dan hubungan manajer berorientasi lebih efektif dalam situasi kontrol moderat (Hendry, 1993 dalam Ciptodihardjo, 2015). Dari perilaku gaya kepemimpinan tersebut diatas maka jelaslah bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat menunjang sekali terhadap prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kebijakan yang diterapkan pemimpin itu dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan maupun atasan pimpinan itu sendiri. Hal ini dijelaskan pula oleh Simamora (2011:557) bahwa penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dan orang - orang yang memberikan imbalan.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak, atau hipotesis penelitian yang diajukan dalam bab sebelumnya diterima kebenarannya. Berarti bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya.

Pemberian kompensasi akan dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan yang diinginkan dan akan termotivasi agar lebih giat dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menguntungkan perusahaan. Dijelaskan pada teori Handoko (2011),

bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu bentuk peningkatan prestasi kerja. Michael dan Harold (1993) dalam Luky (2014) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sadhana, dkk. (2014) yang menjelaskan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi..

Pengaruh Gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya melalui kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan tentunya akan menciptakan kepuasan kerja yang baik pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan faktor yang dapat memengaruhi kompensasi pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Semakin baik gaya kepemimpinan situasional yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja tentunya akan membuat kompensasi menjadi kondusif. Jika karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya mendapatkan lingkungan kerja dan iklim organisasi baik tentunya akan membentuk motivasi karyawan dalam bekerja yang baik pula.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Mangkunegara (2007:46) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan dapat oleh lingkungan fisik yang baik dan kinerja karyawan yang baik

pula, karena keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan yang baik pula. Semakin baik gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis` penelitian dapat diketahui bahwa kompensasi melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya. Dengan demikian diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Surabaya tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi ada faktor-faktor yang memengaruhinya diantaranya adalah kompensasi dan kinerja karyawan. Untuk itu kepuasan kerja perlu diupayakan dan perlu dikondisikan oleh mereka dan faktor-faktor yang terlibat di dalamnya.

Untuk mengondisikan kepuasan kerja karyawan yang baik yang baik tersebut diperlukan adanya kompensasi yang mendukung dan kinerja karyawan. Pada dasarnya kompensasi tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama antara unsur-unsur yang terkait di dalamnya. Kerjasama tersebut, maka hal akan memengaruhi kinerja karyawan yang terjadi dalam organisasi tersebut semakin baik iklim organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya akan memperbaiki kinerja karyawan. Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Handoko (2011) yang menyatakan bahwa lingkungan dimana perusahaan beroperasi akan terus mengalami perubahan, perusahaan swasta maupun negeri harus secara terus menerus memberikan tanggapan atas perubahan demikian kalau tidak kemungkinan akan mengalami kegagalan, sebagian hubungan

antara perusahaan dan lingkungan tempat beroperasinya memerlukan perhatian khusus.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya termasuk dalam kategori baik. Gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya. Gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

Selain itu, gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya. Dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya.

Di sisi lain, PT. Bank Sinarmas, Tbk. Cabang Surabaya sebaiknya terus meningkatkan kepemimpinannya agar tercipta kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Perusahaan juga lebih memperhatikan gaji karyawan dan gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan UMP (upah minimum provinsi). Dan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka pihak pimpinan perusahaan hendaknya dapat mempertahankan serta meningkatkan kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik yang selama ini diberikan dan diterapkan kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta

As'ad, M. 2011. *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Liberty. Yogyakarta.

Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.

Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 7, Nomor 1, Februari 2009.

Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika. Jakarta.

Handayaniingrat, Soewarno. 2011. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. CV.Haji Masagung. Jakarta.

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Hidayat. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Kurniawan, Agung. 2012. *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaharuan. Yogyakarta.

Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Andi Offset. Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan pertama. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mulyasa, E. 2012. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Munandar, Ashar Sunyoto. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press. Jakarta.

Notoadmojo, S. 2013. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta.

Panggabean, S. Mutiara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.

Riduaan, Engkos dan Kuncoro, Achmad. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Alfabeta. Bandung.

- Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2011. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia. PT. Int An Sejati. Klaten.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima).
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Elek Media Kompetindo. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE. YKP. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. 2009. *Metode Penelitian Survei*. LP3S. Jakarta
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Alfabeta. Bandung.
- Supardo, Susilo dan Wirjana, Bernardine R. 2011. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Susanti, Eva Tri. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. (<http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/6367>).
- Sutrisno. Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada. Jakarta.
- Winardi. 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi, Kencana. Jakarta.
- Wulandari. 2013. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Bottling Central Java. *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, vol 1, no.3, Mei 2013, hal 83-91.
- Yuliana. 2014. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 13, no. 1, Maret 2014, hal 40-45.
- Yukl, Gary. 2012. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.