

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL DAN TENAGA KERJA KOTA PADANG PANJANG

Oleh: Hartati dan Yasri

This study aims to find: 1) the influence of leadership on compensation, 2) the effect of leadership on organizational climate, 3) the influence of leadership on employee motivation, 4) the effect of compensation on organizational climate, 5) the effect of compensation on employee motivation, 6) the effect of organizational climate on employee motivation on Department of Social and Labor of Padang Panjang City.

Type of research is ex post-facto, the study population was employee of the Department of Social and Labor of Padang Panjang City. The technique Sampling is a sampling population. Samples numbered are 42 people. The technique data analysis used is the Path Analysis.

The results of the study showed: 1) Leadership significant effect on compensation of employees in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 2) Leadership significant effect on organizational climate at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 3) Compensation significantly influence the organizational climate at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City 4) Leadership significant effect on employee motivation in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City, 5) Compensation significant effect on employee motivation in the Department of Social and Labor of Padang Panjang City and, 6) Organizational Climate significant effect on the motivation of employees working at the Department of Social and Labor of Padang Panjang City.

Keywords: Leadership, Compensation, Organizational Climate and Employee Work Motivation.

A. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu unsur aparatur negara yang melaksanakan kegiatan dalam bentuk penyelenggaraan pemerintahan dibidang administrasi dan penunjang pelaksanaan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional seperti yang diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Mereka memiliki peran yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan organisasi publik dalam memberikan pelayanan.

Oleh sebab itu Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan peranannya harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas haruslah mendapat perhatian dari berbagai pihak secara terus menerus agar dapat bekerja lebih profesional dalam melakukan pelayanan publik. Seorang pegawai tidak akan bisa bekerja secara optimal tanpa adanya dorongan yang tinggi dalam dirinya untuk berhasil. Dorongan yang tinggi dalam diri seseorang untuk berhasil dalam pekerjaan yang selanjutnya disebut motivasi kerja, perlu ditingkatkan agar lebih serius dan tidak menyerah menghadapi tantangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berkenaan dengan motivasi kerja pegawai, berdasarkan pengamatan penulis pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang pada tahun 2013,

menunjukkan fenomena dimana motivasi sebahagian pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang saat ini relatif masih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh 1) Beberapa orang pegawai kurang memiliki kebutuhan untuk meraih prestasi dalam bekerja, dimana mereka datang ke kantor hanyalah untuk melaksanakan rutinitas sehari-hari tanpa mengutamakan pencapaian prestasi yang tinggi dalam bekerja. Mereka masuk dan pulang kantor tidak sesuai dengan jam yang telah ditentukan dan penggunaan jam kerja yang kurang efektif sehingga berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan yang sering terlambat melampaui batas waktu yang ditetapkan. 2) Sebahagian pegawai kurang memiliki kebutuhan untuk dapat mempengaruhi orang lain yang diperlihatkan oleh fakta bahwa pegawai kurang menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status serta cenderung kurang peduli akan prestise. 3) Selanjutnya sebahagian pegawai kurang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang diperlihatkan oleh relatif rendahnya tingkat kebutuhan pegawai untuk menjalin hubungan dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan.

Rendahnya motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang tersebut berakibat pada rendahnya tingkat kinerja yang dicapai baik secara fisik maupun keuangan, yang tergambar dalam Realisasi Fisik dan Keuangan seluruh pelaksanaan program dan kegiatan yang harus dilaksanakan, baik sumber dananya dari APBN maupun dari APBD seperti yang terlihat pada pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Realisasi Fisik dan Keuangan Sumber Dana Program dan Kegiatan pada Dinas Sosnaker Kota Padang Panjang Th. 2013

No	Sumber Dana	Pagu (Rp)	Realisasi	
			Fisik	Keuangan
1	APBD	5.000.000.000	79,75	78,80
2	APBN	2.000.000.000	79,63	77,60

Sumber: Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang Th. 2013

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, terlihat capaian kinerja Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang relatif masih rendah dimana realisasi sumber dana untuk program dan kegiatan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dari segi fisik sebesar 79,75 % dan keuangan sebesar 78,80%. Sedangkan realisasi sumber dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) secara fisik sebesar 79,63 % dan keuangan 77,60 %. (Sumber : Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang, Tahun 2013). Rendahnya pencapaian kinerja tersebut berkaitan dengan masih rendahnya motivasi kerja pegawai untuk bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain belum tersosialisasinya SPM(Standar Pelayanan Minimal) dan SOP (Standar Operasional Prosedur) secara maksimal dan rendahnya keinginan pegawai untuk mempelajari dan memahami ketentuan SPM dan SOP dalam bekerja. Relatif rendahnya motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dalam melaksanakan tugas seperti yang disebutkan di atas tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari dirinya sendiri maupun faktor lain di luar dirinya.

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

Relatif rendahnya motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dalam melaksanakan tugas seperti yang disebutkan di atas tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun faktor yang diduga paling mempengaruhi motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang menurut penulis adalah kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi.

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap kepemimpinan semua unsur pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang menunjukkan bahwa unsur pimpinan yang ada belum dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikasi sebagai berikut: 1) Unsur pimpinan kurang dapat melakukan pemberian pengaruh yang baik kepada bawahannya dalam bekerja dengan indikasi unsur pimpinan kurang menunjukkan keteladanan dan kurang memiliki kewibawaan dalam melaksanakan pekerjaan. 2) Kurang baiknya unsur pimpinan dalam melakukan pemberian informasi kepada bawahannya. Hal ini ditunjukkan oleh unsur pimpinan yang jarang menyampaikan berita atau pesan kepada bawahannya dan jarang memberikan penjelasan tentang segala informasi yang didapatkan oleh pegawai. 3) Unsur pimpinan kurang dapat melaksanakan pengambilan keputusan secara efektif, ini ditunjukkan oleh unsur pimpinan yang kurang mau mempertimbangkan saran atau masukan dari bawahan. 4) Juga ditemukan permasalahan yakni unsur pimpinan tidak memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi dalam pekerjaan. Hal ini menyebabkan kurang termotivasinya bawahan dalam melakukan tugas sehingga tujuan pekerjaan kurang tercapai secara efisien dan efektif.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lainnya yang penulis duga dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah kompensasi. Kompensasi

adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dalam hal ini kompensasi adalah penerimaan di luar gaji yang diterima oleh pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang baik yang berstatus PNS maupun Non PNS/Honorer seperti honor-honor, lembur, transport ke lapangan atau bantuan bahan bakar minyak (BBM).

Sistem kompensasi yang dikelola dengan baik, akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, mendapatkan, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Tanpa kompensasi yang layak karyawan-karyawan akan mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi. Masalah kompensasi selalu mendapat perhatian besar dari setiap pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, yaitu merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya motivasi kerja pegawai tersebut. Artinya, semakin puas seorang pegawai terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas pegawai tersebut terhadap pekerjaannya yang tentunya dapat meningkatkan motivasi kerja, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan pernyataan beberapa orang pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang bahwa kompensasi yang diberikan dirasakan masih kurang adil, kurang layak dan kurang wajar.

Berikutnya faktor yang dianggap berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana mereka melakukan pekerjaan dan saling berinteraksi dengan sesamanya. Iklim organisasi yang menyenangkan membuat sikap pegawai positif dan memberi dorongan untuk bekerja lebih tekun dan lebih baik.

Sebaliknya, jika iklim organisasi tidak menyenangkan mereka cenderung meninggalkan lingkungan tersebut dan tentunya berdampak terhadap penurunan motivasi kerja. Setiap organisasi memiliki iklim yang berbeda-beda, ada suasana yang kondusif, dinamis, sementara yang lain kurang kondusif bahkan tidak kondusif sama sekali. Hal ini dipengaruhi oleh faktor internal pegawai, iklim organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Perpaduan antara lingkungan internal dan pelaksanaan peran pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Baik buruknya iklim organisasi dapat menyebabkan perubahan perilaku pegawai. Pengaruh positif dapat menimbulkan perubahan ke arah perbaikan yaitu peningkatan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi, sedangkan pengaruh negatif membawa dampak pada penurunan motivasi kerja pegawai yang dapat menimbulkan keterlambatan, kemungkinan *turnover* pegawai bahkan kesengajaan memperlambat kerja.

Iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang berdasarkan pengamatan penulis dan pernyataan dari pegawai dirasakan relatif masih kurang baik, hal ini diperlihatkan oleh: 1) Masih kurang jelasnya peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai dalam bekerja sehingga menyebabkan terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan 2) Masih kurangnya sosialisasi tentang SOP (Standar Operasional Prosedur) pekerjaan masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas. 3) Kurangnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai ketika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik . 4) Sebahagian pegawai merasa bukan bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan kurang merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. 5) Masih rendahnya komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dari fenomena diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan,

kompensasi dan iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Apabila unsur pimpinan suatu organisasi dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik maka motivasi kerja pegawai akan meningkat. Begitu juga apabila kompensasi dalam suatu organisasi dikelola dengan baik dan pemberiannya berdasarkan asas adil, layak dan wajar, hal ini akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selanjutnya iklim organisasi yang ada dalam sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dimana dengan iklim kondusif akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas peneliti merumuskan masalah penelitian ini adalah: (1) Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang? (2) Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang? (3) Sejauhmana pengaruh kompensasi terhadap iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang? (4) Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang? (5) Sejauhmana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang? (6) Sejauhmana pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang?

B. KAJIAN TEORI

Motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Luthans (2006). Sedangkan menurut Winardi dalam Yoel (2013), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar,

yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Safrijal 2010 (Amirullah dan Hanafi:2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Selanjutnya Safrijal menambahkan (Ridwan dan Kuncoro:2008) motivasi kerja merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seseorang individu yang menyebabkan tumbuhnya sikap antusiasme dan presistensi dalam melakukan hal-hal tertentu.

Menurut Mangkunegara dalam Lukmanul (2011), ada tiga hal yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu :

- 1) *Material Motivation*, adalah segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang.
- 2) *Semi Material Motivation*, adalah semua jenis motivasi yang tidak dapat dinilai dengan uang. pada jenis di atas, yang termasuk kedalam golongan ini adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, semangat kerja yang objektif, pekerjaan yang terjamin, kondisi yang objektif, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, fasilitas-fasilitas, rekreasi, perumahan dan lain-lain
- 3) *Non Material Motivation*, yaitu seluruh jenis perangsang yang tidak termasuk dalam *Material Motivation* dan *Semi Material Motivation*.

Berdasarkan teori motivasi Mc.Clelland dalam Robbins (2006:208), menjelaskan ada tiga kebutuhan dalam motivasi kerja yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi, yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. Pegawai yang memiliki kebutuhan akan prestasi mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-

Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*nAch-achievement need*). Peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan dimana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

-) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam suatu cara orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

Pegawai yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*) adalah memiliki hasrat untuk mempunyai dampak berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *nPow* yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memberi pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

-) Kebutuhan akan afiliasi, yaitu hasrat untuk menjalin hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Kebutuhan akan afiliasi adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Seseorang yang memiliki kebutuhan berafiliasi yang tinggi sangat peduli untuk memperbaiki hubungan yang terganggu. Mereka juga menginginkan untuk melakukan pekerjaan yang memungkinkan terjadinya persahabatan. Pegawai dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan

hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Teori ini berusaha menjelaskan *achievement oriented behaviour* yang didefinisikan sebagai pelaku yang diserahkan terhadap *standard of excellent*. Menurut teori ini, seseorang mempunyai *need for achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu ketika dia merencanakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk melihat tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas, dapat dinilai dari aspek berikut berikut :

- 1) Kebutuhan akan prestasi:
 - a. Berusaha untuk menjadi yang terbaik;
 - b. Berusaha untuk mendapatkan penghargaan.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki hasrat untuk menjadi panutan;
 - b. Bekerja untuk mendapatkan jabatan.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Berusaha mendapatkan bantuan dari teman;
 - b. Termotivasi bekerja dalam tim.

Selanjutnya menurut Mc.Clelland (Mangkunegara, 2005:68) terdapat 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi kerja tinggi, yaitu :

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko;
- 3) Memiliki tujuan realistik;
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan perjuang untuk merealisasikan tujuan;
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan;
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Murray berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi kerja tinggi (Mangkunegara,2005:68-67) adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya;

2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan;

3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan;

4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu ;

5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan ;

6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti;

7) Melakukan sesuatu dengan lebih baik dari orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk penelitian ini penulis menggunakan motivasi kerja berdasarkan teori kebutuhan dari Mc.Clelland yaitu tentang kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi sebagai indikator dari variabel motivasi kerja.

Menurut Herzberg terdapat dua faktor dalam motivasi kerja yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene. Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik. Yang tergolong faktor-faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, prestasi yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik yang mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang diterapkan (Robbins, 2007).

Munandar (2003:329), menyebutkan motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kepemimpinan, peran diri sendiri dan peran organisasi. Samsudin (2009:85) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan dan memupuk motivasi kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan berdasarkan azas-azas yang adil, layak dan wajar tentunya membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas.

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Selanjutnya motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagaimana menurut Stringer (2002:92) bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, kompensasi dan iklim organisasi.

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Selanjutnya motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi sebagaimana menurut Stringer (2002:92) bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.

Handoko (2003:27) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Robbins dan Coulter, 2005:284).

Robbins (2005:128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran". Selanjutnya menurut Robbins (2006:127), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas. Seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut.

Menurut Pamudji dalam penelitian Zulheri (2012), kepemimpinan pada suatu

organisasi dapat dilihat dari fungsi-fungsi sebagai berikut : 1) Pemberian pengaruh yaitu serangkaian usaha oleh seorang pimpinan, dengan menunjukkan keteladanan, kewibawaan dan kecakapan untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahan dalam melakukan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Pengaruh baik yang diberikan seorang pimpinan kepada bawahan akan membantu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. 2) Pemberian informasi yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memperoleh dan menyampaikan berita atau pesan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada bawahannya, sehingga karyawan atau bawahannya mengerti dan dapat melaksanakan pekerjaan untuk pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Informasi harus disampaikan kepada bawahan agar bawahan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan. 3) Pengambilan keputusan yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menentukan strategi perusahaan secara efektif dan efisien, baik dengan memperhatikan saran dan masukan dari bawahan maupun atas keputusan sendiri. Keputusan yang diambil harus memperhatikan visi dan misi organisasi. 4) Memotivasi yaitu serangkaian usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan motif atau dorongan, memenuhi harapan dan memberikan penghargaan kepada karyawan atau bawahannya sehingga bawahan merasa termotivasi untuk melakukan tugas dengan ikhlas, antusias dan senang hati guna mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Menurut Siagian (2002:121), indikator-indikator yang dapat dilihat dari kepemimpinan adalah sebagai berikut: 1) Adanya iklim saling mempercayai; 2) Penghargaan terhadap ide bawahan; 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan; 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan; 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam

menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya; 7) Pengakuan atas status kepemimpinan para bawahan secara tepat dan profesional.

Handoko (2003:34) menjelaskan bahwa unsur pimpinan pada sebuah organisasi berperan dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan untuk pegawai. Artinya, bentuk dan besarnya kompensasi serta sistem pemberian kompensasi untuk pegawai ditentukan oleh pimpinan organisasi. Selanjutnya Hasibuan (2008:45) menjelaskan bahwa asas dalam pemberian kompensasi akan ditentukan oleh pendapat pimpinan. Pimpinan berperan penting dalam menerapkan asas keadilan, layak dan wajar tersebut. Artinya terpenuhi atau tidaknya asas keadilan, layak dan wajar itu merupakan tugas penting dari seorang pimpinan.

Thoha (2003:64) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan pada suatu organisasi akan dapat membentuk iklim organisasi. Semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif pada suatu organisasi. Sedangkan Hasibuan (2008:124) menyatakan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja.

Menurut Hasibuan dalam Slamet (2011), kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Handoko dalam Lukmanul (2011) mengemukakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan dan individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan sendiri, keluarga dan masyarakat. Lebih lanjut menurut Sikula yang diterjemahkan oleh Mangkunegara dalam Lukmanul (2011) kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan.

Menurut Simamora dalam Slamet (2011), pada umumnya komponen kompensasi dapat dibagi menjadi : 1)

Kompensasi finansial langsung (*direct compensation*); 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect compensation*) 3) Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk : 1) Gaji, 2) Upah, 3) Bonus.

Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*), terdiri atas kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis di mana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasibuan (2008:41) mengatakan bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil, layak, dan wajar serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil, layak dan wajar harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan motivasi kerja pegawai. 1) Asas Adil, besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. 2) Asas Layak dan Wajar, kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Menurut Luthans (2006:199) kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: 1) Kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlah dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. 2) Kompensasi variabel Merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi

dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. 1) Benefit atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Yang termasuk dalam komponen benefit ini adalah : 1) Perlindungan umum, seperti jaminan sosial, jaminan pengangguran dan cacat; 2) Perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; 3) Pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; 4) Tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Kompensasi dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh pimpinan organisasi. Menurut Handoko (2003:34) bahwa pimpinan pada sebuah organisasi berperan dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan untuk pegawai. Artinya bentuk dan besarnya kompensasi serta sistem pemberian kompensasi untuk pegawai ditentukan oleh pimpinan organisasi. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan yang dimilikinya dapat menentukan dan mengelola pelaksanaan kompensasi dalam organisasi yang dipimpinya. Selanjutnya Hasibuan (2008:45) menjelaskan bahwa asas dalam pemberian kompensasi akan ditentukan oleh pendapat pimpinan.

Luthans (2006:203) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus adil. Keadilan dalam memberikan kompensasi memberikan dampak terhadap iklim organisasi. Apabila kompensasi diberikan secara adil kepada karyawan yang berhak menerimanya tentunya berdampak positif terhadap iklim organisasi sebab karyawan lain yang tidak menerima kompensasi akan bisa menyadari bahwa kompensasi diberikan kepada

karyawan yang berhak menerimanya sesuai dengan prestasi kerjanya. Samsudin (2009:85) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan dan memupuk motivasi kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan berdasarkan azas-azas yang adil, layak dan wajar tentunya membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

Iklim organisasi adalah keadaan tak terpisahkan dari sebuah organisasi. Pada hakekatnya dapat dianalogikan dengan suasana atau kondisi udara (cerah atau buruk, dan sebagainya). Orang akan merasa nyaman bila berada diluar dengan suasana atau kondisi gelap, atau karena arus udara yang terhambat. Demikian juga dengan iklim organisasi yang bersifat abstrak namun dapat dirasakan nyaman atau tidak nyaman di dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya (As'ad, 2003:84).

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin dengan menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*), kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R.Tagiuri dan G.Litwin. Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2009:41) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.*” Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Kemudian dikemukakan oleh Wirawan (2007:71) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi

secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Stringer (2002:92) berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut.: 1) Struktur (*Structure*). Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. 2) Standar-standar (*Standards*). Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.3) Tanggung jawab (*Responsibility*). Yaitu merefleksikan perasaan karyawan, bahwa mereka adalah “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusan yang diambilnya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.4).Penghargaan(*Recognition*),me ngindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten. 5) Dukungan (*Support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi

merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas. 6) Komitmen (*Commitment*). Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Pines dalam Samsudin (2009:87) iklim organisasi dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi sebagai berikut: 1) Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clership*), dan kurang inovasi. 2) Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. 3) Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama dan penyelia-penyelia dukungan dan imbalan). 4) Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Kelneer dalam Lila (2002) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut: 1) *Flexibility conformity*, Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi. 2) *Resposibility*, hal ini berkaitan dengan

perasaan karyawan dalam pelaksanaan tugas organisasi yang diemban, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan. 3) *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan. 4) *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik. 5) *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi. 6) *Thema Commitment*, berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Thoha (2003:64) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan pada suatu organisasi akan dapat membentuk iklim organisasi. Semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya Luthans (2006:203) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus adil. Keadilan dalam memberikan kompensasi memberikan dampak terhadap iklim organisasi. Apabila kompensasi diberikan secara adil kepada karyawan yang berhak menerimanya tentunya berdampak positif terhadap iklim organisasi sebab karyawan lain yang tidak menerima kompensasi akan bisa menyadari bahwa kompensasi diberikan kepada karyawan yang berhak menerimanya sesuai dengan prestasi kerjanya.

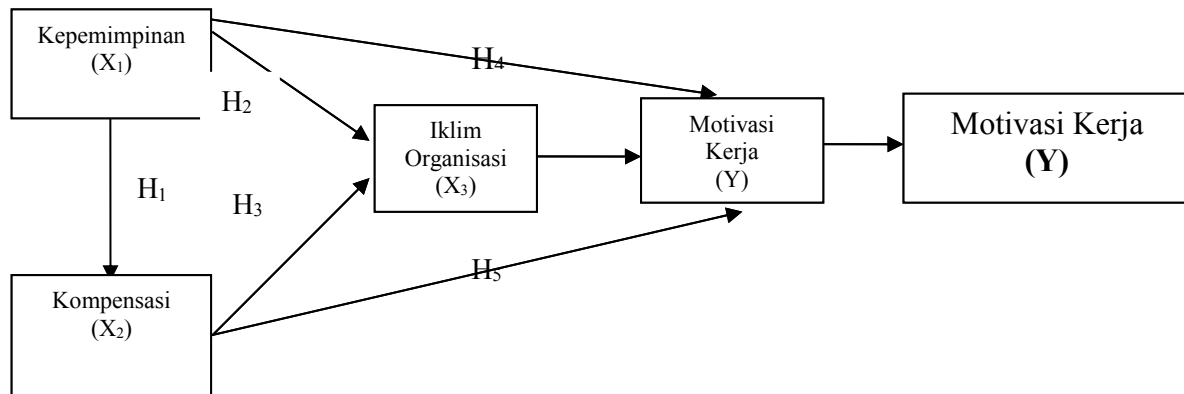
Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda, ada suasana kondusif, dinamis, sementara yang lain kurang bahkan tidak kondusif. Hal ini dipengaruhi faktor internal pegawai, iklim organisasi itu sendiri dan lingkungan eksternal organisasi.

Stringer (2002:92) berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.. Baik buruknya iklim organisasi dapat menyebabkan perubahan perilaku pegawai menjadi negatif atau positif. Pengaruh positif dapat menimbulkan perubahan ke arah perbaikan, dalam hal ini peningkatan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat tercapai tujuan organisasi. Sedangkan pengaruh negatif membawa pengaruh pada motivasi kerja pegawai yang dapat menimbulkan kemungkinan turnover

pegawai bahkan kesengajaan memperlambat kerja

C. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan kajian teori di atas dapat dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1
Gambar Kerangka Konseptual

D. METODE PENELITIAN

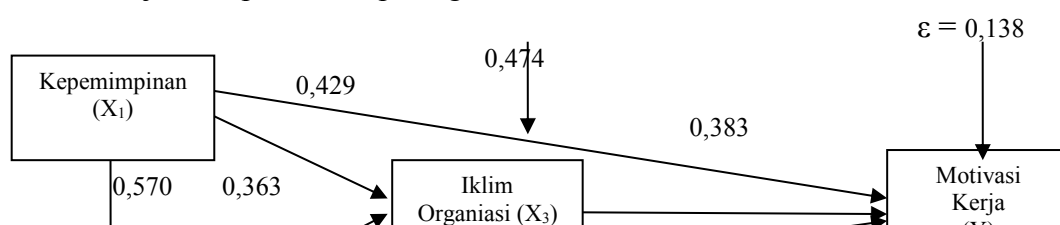
Penelitian ini termasuk penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang baik yang berstatus PNS maupun yang berstatus honorer/non golongan yang semuanya berjumlah 48 orang. Kemudian dilakukan proporsi sampel berdasarkan masing-masing golongan. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 42 orang. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah Proporsional Random sampling. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuisiner dan dokumentasi. Instrumen penelitian ini adalah menggunakan kuisiner dengan skala Likert. Sebelum kuisiner

digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari uji validitas dan reliabilitas dari total 37 pernyataan yang diajukan, dikeluarkan 1 pernyataan yang tidak valid. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) selanjutnya dilakukan uji hipotesis uji t dan signifikan $\alpha=0,05$.

E. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menggunakan analisis jalur dilakukan uji prasyarat yaitu Uji Normalitas dan Uji Heteroskedastisitas. Dari uji normalitas diperoleh hasil bahwa data terdistribusi normal. Kemudian dari Uji Heteroskedastisitas diperoleh hasil bahwa varian data masing-masing variabel homogen. Dari hasil tersebut memenuhi syarat untuk menggunakan analisis jalur.

Hasil analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2
Struktur Analisis Jalur

Uraian hasil pengolahan data diatas dapat diringkas sebagaimana tertera pada tabel 2.

Tabel 2
Ringkasan rekapitulasi hasil pengolahan data

No	Keterangan	Persentase	Jumlah
1	Besarnya pengaruh X1 terhadap Y secara langsung	14,67	
2	Besarnya pengaruh X1 terhadap Y melalui X2 secara tidak langsung	4,34	
3	Besarnya pengaruh X1 terhadap Y melalui X3 secara tidak langsung	6,59	
4	Total pengaruh X1 terhadap Y		25,60
5	Besarnya pengaruh X2 terhadap Y secara langsung	3,96	
6	Besarnya pengaruh X2 terhadap Y melalui X3 secara tidak langsung	4,59	
7	Total pengaruh X2 terhadap Y		8,55
8	Besarnya pengaruh X3 terhadap Y secara langsung	22,47	
9	Total pengaruh X3 terhadap Y		22,47
10	Total pengaruh variabel eksogen terhadap endogen	56,62	56,62
11	Besarnya pengaruh variabel lain	43,38	43,38
	Jumlah	93,72	93,72,

Sumber: Pengolahan Data Primer (2014)

F. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kompensasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Signifikan positif disini artinya semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya akan membuat kompensasi yang diterima pegawai menjadi lebih adil, layak dan wajar.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi akan dipengaruhi oleh bentuk kepemimpinan pada suatu organisasi karena kepemimpinan tersebut merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh unsur pimpinan pada suatu organisasi dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jika pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang memperhatikan tingkat kesejahteraan pegawai tentunya akan mengambil kebijakan berupa pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai peraturan yang berlaku.

Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah sebesar 4,34 %. Kepimpinan dapat mempengaruhi pelaksanaan kompensasi pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dengan arah kepemimpinan yaitu melaksanakan fungsi pengambilan keputusan dan fungsi pemberian motivasi.

Dengan demikian diketahui bahwa kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau.

Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Hasibuan (2008:45) yang menjelaskan bahwa asas dalam pemberian kompensasi akan ditentukan oleh pendapat pimpinan. Pimpinan berperan penting dalam menerapkan asas keadilan, layak dan wajar tersebut. Artinya terpenuhi atau tidaknya asas keadilan, layak dan wajar itu merupakan tugas penting dari seorang pimpinan pada suatu organisasi. Selanjutnya Handoko (2003:34) menjelaskan bahwa unsur pimpinan pada sebuah organisasi berperan dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan untuk pegawai. Artinya, bentuk dan besarnya kompensasi serta sistem pemberian kompensasi untuk pegawai ditentukan oleh pimpinan organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang artinya semakin baik pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya tentu akan membentuk iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang menjadi lebih baik.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi dan membentuk iklim organisasi. Semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya dalam suatu organisasi tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif. Jika pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dapat melaksanakan fungsinya dengan baik maka akan membuat iklim organisasi menjadi lebih baik pula.

Besar pengaruh kepemimpinan terhadap iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah sebesar 6,59 %. Kepimpinan dapat mempengaruhi iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dengan melaksanakan fungsi pengambilan keputusan dan fungsi pemberian motivasi.

Dengan demikian diketahui bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang mana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Thoha (2003:64) yang menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan pada suatu organisasi akan dapat membentuk iklim organisasi. Semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Iklim Organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Artinya semakin adil, layak dan semakin wajar kompensasi yang diberikan kepada pegawai tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang baik pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka

pada organisasi. Kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi. Semakin baik pelaksanaan kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bekerja tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif. Jika pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang mendapatkan kompensasi yang adil, layak dan wajar tentunya akan membentuk iklim organisasi yang baik.

Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Luthans (2006:203) yang menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus adil. Keadilan dalam memberikan kompensasi memberikan dampak terhadap iklim organisasi. Apabila kompensasi diberikan secara adil kepada karyawan yang berhak menerima tentunya berdampak positif terhadap iklim organisasi sebab karyawan lain yang tidak menerima kompensasi akan bisa menyadari bahwa kompensasi diberikan kepada karyawan yang berhak

menerimanya sesuai dengan prestasi kerjanya.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Artinya semakin baik unsur pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh unsur pimpinan pada suatu organisasi dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jika pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dapat melaksanakan fungsinya dengan baik maka motivasi kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Besar pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah sebesar 25,60%, yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 14,67%, pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui kompensasi sebesar 4,34% dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui iklim organisasi sebesar 6,59%. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui kompensasi dan iklim organisasi sebagai variabel intervening.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan efektif meningkatkan motivasi kerja secara

langsung dari pada melalui peningkatan kompensasi dan iklim organisasi. Walaupun kompensasi dan iklim organisasi tidak mengalami perubahan/peningkatan tetapi kepemimpinan semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dalam melaksanakan tugas.

Besar pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui kompensasi dan melalui iklim organisasi. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui kompensasi dan iklim organisasi sebagai variabel intervening. Sehingga kompensasi sebagai variabel intervening kurang berperan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan efektif meningkatkan motivasi kerja secara langsung dari pada melalui peningkatan kompensasi dan iklim organisasi. Walaupun kompensasi dan iklim organisasi tidak mengalami perubahan/peningkatan tetapi kepemimpinan semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Siagian (2009:81) yang menyatakan bahwa dengan kepemimpinan seseorang mampu untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Kepemimpinan mampu untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya keadilan dan kelayakan/kewajaran kompensasi yang diberikan kepada pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karena kompensasi tersebut merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi. Semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bekerja tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Jika pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang mendapatkan kompensasi yang adil, layak dan wajar maka motivasi kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa besar pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah sebesar 8,65%, yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 3,94%, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap motivasi kerja melalui iklim organisasi sebesar 4,59%. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja lebih besar dari pada pengaruh tidak

langsungnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi efektif meningkatkan motivasi kerja pegawai secara langsung, dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa iklim organisasi sebagai variabel intervening kurang memiliki peran karena peningkatan kompensasi yang semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Samsudin (2009:85) yang menjelaskan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan dan memupuk motivasi kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan berdasarkan azas-azas yang adil, layak dan wajar tentunya membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas.

6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi kerja Pegawai Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik iklim organisasi tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh baik hburuknya iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Iklim organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Semakin baik dan semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai tentunya akan dapat meningkatkan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang.

Besar pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang

Panjang adalah sebesar 22,47%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi efektif meningkatkan motivasi kerja, dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa walaupun kepemimpinan, kompensasi tidak mengalami peningkatan tetapi iklim organisasi semakin tinggi tentunya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan penelitian ini sesuai dengan pendapat Stringer (2002:92), bahwa iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi.

G. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya akan dapat meningkatkan kompensasi yang diterima oleh pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya tentu akan membentuk iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang menjadi lebih baik.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik pelaksanaan kompensasi yaitu sesuai asas adil, layak dan wajar, tentunya akan meningkatkan iklim organisasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin

baik pimpinan dalam melaksanakan tugas maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya apabila unsur pimpinan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan tentu akan membawa pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja.

5. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik pelaksanaan kompensasi yang diberikan kepada pegawai tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya keadilan dan kelayakan/kewajaran kompensasi yang diberikan kepada pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang adalah faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas
6. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik iklim organisasi tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh baik buruknya iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas

2. Saran

Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan

Seorang pimpinan dalam hal ini atasan langsung pada Dinas Sosial dan

Tenaga Kerja Kota Padang Panjang harus dapat melakukan pemberian pengaruh pada bawahan dengan cara :

- a) Memberikan teladan dalam disiplin kerja.
- b) Menunjukkan kewibawaan dalam bersikap.
- c) Memiliki kecakapan dan dapat menyelesaikan permasalahan dengan baik.
- d) Menggerakkan dan mengarahkan bawahan dengan baik dalam bekerja.

3) Variabel kompensasi:

Pemberian kompensasi harus memperhatikan azas adil yaitu dengan cara:

- a) Pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan prestasi kerja;
- b) Pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan jenis pekerjaan;
- c) Pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan resiko pekerjaan;
- d) Pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan tanggungjawab pegawai;
- e) Pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan jabatan.

4) Variabel iklim organisasi

- a. Memberikan penghargaan untuk tim atau kelompok kerja atas hasil kerja yang dapat diselesaikannya oleh kelompok atau tim dengan baik.
- b. Memberikan penghargaan untuk pribadi pada pegawai atas hasil kerja yang dapat diselesaikannya dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan : (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. (2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. (3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. (4)

Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. (5) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang. Semakin baik pelaksanaan kompensasi yang diberikan kepada pegawai tentunya akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. (6) Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang Panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M. 2011. Populasi dan Sampel Penelitian 4: Ukuran Sampel Rumus Slovin. *Tatangmanguny.wordpress.com*
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta
- A.S, Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- As'ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gumilar, Dadang. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Bandung Barat
- Hakim, Lukmanul.2011. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen STIE Totalwin Semarang. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Akuntansi Terapan*. Vol 2, No.2, November 2011
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan ke delapan belas. BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Idris. 2008. *Aplikasi SPSS dalam Analisis data Kuantitatif*. Padang: Program

- Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNP
- Lila. 2002. *Dimensi Iklim Organisasi*. <http://www.psychologymania.com/2012/11/dimensi-iklim-organisasi.html>
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk, Edisi. Bahasa Indonesia, Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara. 2005. Pengertian Motivasi dan Tiori-Tiori Motivasi (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi>).
- Muhidin, Ali. Sambas ; Abdurahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur Dalam Penelitian*, Bandung: Pustaka Setia
- Nurdin, Asep. 2005. *Kontribusi Kompensasi dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. SMP Negeri, Bandung
- Pradityo, Nicho Achmad: Rodhiyah: Saryadi. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan dan iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Telkom Indonesia, Semarang*
- Prasastono, Ndaru. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang*. *Dinamika Kepariwisata*. Vol. XI, No. 2, Oktober 2012
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 13, No. 1, Maret 2011
- Robbins, Stephen P dan Coulter. 2005. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi 7 : PT. Indeks Gramedia Grup, Jakarta
- , 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh : PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- , 2007 . *Pengertian Motivasi dan Tiori-tiori Motivasi*(<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi>, <http://blogspot.com/2008/10>
- Safrijal. 2010. *Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen, STIKES Cut Nyak Dhien, Langsa, NAD*
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Santoso, Singgih. 2002. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Siagian, P.Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall. New Jersey
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*, CV Alfabeta, Bandung
- Tambun, Yoel. 2013. *Motivasi dan Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat Manado*, *Jurnal EMBA*. Vol. 5, No. 3, September 2013 : 394-400
- Thoha, Miftah. 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat
- , 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yanti, Novi. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang*.
- Zulheri. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Padang Panjang*.