

**THE INFLUENCE OF COMMITMENT AND LEADERSHIP PERCEPTIONS ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MODERATING
VARIABLE**

(AT PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO SEMARANG AREA I)

**PENGARUH KOMITMEN DAN PERSEPSI KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI
(PADA PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO AREA
SEMARANG I)**

Ulfa Ayu Nur Kholaiq¹, Endang Rusdianti², Yuli Budiati³

Universitas Semarang^{1,2,3}

ulfa.ayunur@gmail.com¹, endang_rusdianti@yahoo.com², yulibudiati@usm.ac.id³

ABSTRACT

Running an organization requires competent and competitive resources to face global competition. Various ways to optimize organizational performance, one of which is by improving employee performance. The data analysis method used is descriptive analysis with quantitative research type. The sampling technique used saturated sampling technique. The results prove that commitment has a positive effect on employee performance at PT PNM, so the hypothesis is accepted. Perception of Leadership has a positive effect on employee performance at PT PNM, so the hypothesis is accepted. Furthermore, the work motivation variable acts as a moderating variable in this case work motivation strengthens the relationship between commitment to employee performance. This means that commitment will have a positive effect on employee performance if work motivation is high, so the hypothesis is accepted. Then the work motivation variable also strengthens the relationship between leadership perceptions and employee performance. This also means that leadership perceptions can have a positive effect on employee performance if work motivation is high, so the hypothesis is accepted. The results of this study indicate a significant effect of motivation on employee performance, so the hypothesis is accepted. HR policies should focus on developing and maintaining employee commitment through policies that increase attachment and loyalty.

Keywords : Employee Performance, Commitment, Work Motivation, Perception of Leadership

ABSTRAK

Dalam menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan sumber daya yang kompeten dan memiliki daya saing untuk menghadapi persaingan global. Berbagai cara untuk mengoptimalkan kinerja organisasi salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan. Metode analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif dengan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian membuktikan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PNM, sehingga hipotesis diterima. Persepsi Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PNM, sehingga hipotesis diterima. Selanjutnya variabel motivasi kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hal ini motivasi kerja memperkuat hubungan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja tinggi, sehingga hipotesis diterima. Kemudian variabel motivasi kerja juga memperkuat hubungan antara persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga berarti persepsi kepemimpinan bisa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja tinggi, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan, sehingga hipotesis diterima. Kebijakan HR harus fokus pada pengembangan dan pemeliharaan komitmen karyawan melalui kebijakan yang meningkatkan keterikatan dan loyalitas, seperti pengakuan, pengembangan karir, dan keadilan organisasi.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Komitmen, Motivasi Kerja, Persepsi Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan sumber daya yang kompeten dan memiliki daya saing untuk

menghadapi persaingan global. Berbagai cara untuk mengoptimalkan kinerja organisasi salah satunya dengan

meningkatkan kinerja karyawan (Suabdah, 2021). Kinerja karyawan ialah suatu hal yang harus diperhatikan ketika perusahaan ingin mencapai tujuannya. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam kemampuannya mengerjakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan atasan kepadanya dengan kriteria yang telah ditetapkan pimpinan. Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Sekarwangi, 2019). Sedangkan menurut Sari (2021) kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan dan pengalamannya. Kinerja seorang karyawan menandakan kesediaan karyawan melakukan sesuatu kegiatan dan menyelesaikannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil sesuai target yang ditetapkan. Karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik akan menghambat tercapainya visi dan misi perusahaan (Munthe, 2021). Diperlukan komitmen yang baik pada diri karyawan sehingga karyawan mampu memotivasi dirinya untuk meningkatkan kinerjanya (Putra, 2020). Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai. Kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan (Putra, 2020). Apabila pekerja tampak merasa

senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat kerja yang rendah. Sandra (2019) kinerja karyawan terbentuk dari komitmen dan persepsi kepemimpinan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka terjadi adanya kinerja karyawan yang fluktuatif (cenderung menurun) dan diketahui terjadi ketidak konsistenan (inkonsistensi) hasil penelitian sebelumnya mengenai komitmen dan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka rumusan masalah diatas yaitu bagaimana upaya peningkatan kinerja karyawan PT. PNM Cabang Semarang dengan motivasi kerja sebagai moderasi, Maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan, pengaruh persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi hubungan komitmen terhadap kinerja karyawan dan peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi hubungan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

LITERATUR REVIEW

Menurut Fritz Heider sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari

internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005). Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Fritz Heider juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersamasama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya.

Teori kebutuhan McClelland adalah salah satu teori motivasi yang menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yaitu Kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (Achievement), Kebutuhan akan Kekuasaan (Power) dan Kebutuhan akan Afiliasi (Affiliate). Oleh karena itu, Teori Kebutuhan McClelland sering disebut juga sebagai Teori Tiga Kebutuhan atau

Three Needs Theory. Teori Kebutuhan McClelland ini dianggap sebagai perpanjangan Hierarki Kebutuhan Maslow. Three Needs Theory atau Teori Tiga Kebutuhan ini dikemukakan oleh seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland pada tahun 1960-an. Menurut McClelland, setiap individu memiliki tiga jenis kebutuhan motivasi ini (Prestasi, Kekuasaan dan Afiliasi) terlepas dari demografi (usia, ras, jenis kelamin, etnis), budaya atau kekayaan mereka. Jenis motivasi ini diperoleh dan dibentuk dari waktu ke waktu melalui pengalaman dalam kehidupan nyata seseorang dan juga pandangan hidupnya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Suabdah, 2021). Pencapaian seseorang, tim atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan kepadanya (Sari, 2021). Kinerja atau performance menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi suatu pekerjaan, hal tersebut sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima dan bermutu tinggi (Jaatsiyah, 2021). Mutu mempunyai standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar (Satria, 2021).. Melalui kinerja yang terukur pegawai diharapkan dapat menunjukkan kontribusi membangun yang profesional secara nyata ditengah masyarakat guna meningkatkan pelayanan publik dan pada akhirnya bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Deddy, 2022). Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika (Pratiwi, 2020). Terdapat 13 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan menurut Nikmah (2022) yaitu (1) kemampuan dan keahlian, (2) pengetahuan, (3) rancangan kerja, (4) kepribadian, (5) motivasi kerja, (6) kepemimpinan, (7) gaya kepemimpinan, (8) budaya organisasi, (9) kepuasan kerja, (10) lingkungan kerja, (11) loyalitas, (12) komitmen, (13) disiplin kerja.

Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan suatu hal terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan dalam pencapaian tujuan (Asmoro, 2020). Motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai menjadi salah satu hal penting dalam suatu perusahaan, karena tinggi rendahnya tingkat motivasi kerja sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tersebut (Utarayana, 2020). Tentunya motivasi kerja yang dimiliki pegawai tidak selamanya dalam kondisi baik, oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Salah satu cara yang dapat digunakan yaitu dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka (Rahmanita, 2021). Ada dua macam metode guna meningkatkan motivasi pegawai yaitu motivasi langsung dengan memenuhi kebutuhan pegawai secara materiil dan non materiil serta motivasi tidak langsung dengan memberikan fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan (Pratiwi, 2020).

Setiap karyawan yang menjalin suatu hubungan dengan perusahaan akan selalu membutuhkan komitmen. Komitmen biasanya berupa tertulis maupun tidak tertulis. Tanpa adanya

komitmen sebuah hubungan kerja tidak berjalan dengan harmonis, karena akan sulit memahami perbedaan sudut pandang. Komitmen dibutuhkan pada setiap hubungan kerja dan lain sebagainya (Humaidi, 2019). Secara bahasa, komitmen adalah suatu sikap setiap seseorang terhadap sesuatu hal, baik itu diri sendiri, orang lain, organisasi, dan lainnya. Ada beberapa contoh dari sikap komitmen ini, seperti komitmen kepada diri sendiri, terkait pekerjaan, terhadap lingkungan, hubungan percintaan, dan komitmen kepada keluarga. Komitmen adalah suatu sikap yang menunjukkan sejauh mana seseorang mengetahui, mengenal, serta mau terikat terhadap organisasinya (Sekarwangi, 2019). Komitmen adalah suatu keadaan di mana seseorang menjadi terikat oleh tindakannya sehingga memunculkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya (Steers dan Porter, 1983). Dari semua pengertian yang dituturkan oleh para ahli, dapat disimpulkan jika komitmen adalah kemampuan dan kemauan seseorang untuk tetap bertahan dalam setiap hubungan yang terjalin baik dari segi profesional maupun personal. Bentuk dari komitmen bisa diwujudkan dalam berbagai sikap atau tindakan. Pada saat melibatkan diri dalam suatu organisasi atau pekerjaan, seorang karyawan memerlukan komitmen. Contoh komitmen ini adalah mengerjakan tugas sesuai ketentuan, mencintai pekerjaan yang dilakukan, dan berusaha agar tidak kehilangan tempat di organisasi atau pekerjaan tersebut.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar

mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu analisis datanya menggunakan statistik inferensial, dengan tujuan mengetahui derajat hubungan dan bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Rusiadi, dkk, 2014). Tempat Penelitian Penelitian ini dilaksanakan di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Kantor Cabang Semarang Jl. Menoreh Raya No 1 Sampangan, Gajah Mungkur Kota Semarang. Waktu Penelitian Penelitian dimulai pada bulan Mei 2023 hingga Juli 2023.

Metode Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subyek atau obyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji dan Sopiah, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero)

Area Semarang 1 sebanyak 75 orang yang meliputi unit Banyumanik, Tembalang, Semarang Selatan, Ungaran, dan Bringin.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sangadji dan Sopiah, 2013). Teknik sampling jenuh (sensus) menurut Sugiyono (2016) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik sensus sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Pada penelitian ini mengambil sampel seluruh karyawan di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Area Semarang 1 yang meliputi unit Banyumanik, Tembalang, Semarang Selatan, Ungaran, dan Bringin sebanyak 75 orang karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis Data Penelitian

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur konstruk. Dalam penelitian ini untuk pengujian validitas menggunakan analisis faktor, karena alat ini merupakan salah satu metode statistik multivariate yang bertujuan untuk meringkas atau mengurangi data (variabel) yang akan diperlukan dalam analisis. Dengan menggunakan program SPSS, maka apabila Kaiser-Meyer-Olkin Measur of Sampling Adequacy (KMO MSA) lebih dari 0,5 kecukupan sampling dianggap cukup dan analisis faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan apabila loading faktor lebih 0,4 maka pertanyaan dalam kuisioner dianggap valid. Berdasarkan uji validitas menggunakan analisis faktor diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Loading factor	Keterangan
Komitmen (X1)	0,861	X1.1	0,728	Valid
		X1.2	0,748	Valid

Variabel	KMO	Indikator	Loading factor	Keterangan
		X1.3	0,743	Valid
		X1.4	0,656	Valid
		X1.5	0,844	Valid
		X1.6	0,791	Valid
		X2.1	0,750	Valid
Persepsi Kepemimpinan (X2)	0,816	X2.2	0,726	Valid
		X2.3	0,757	Valid
		X2.4	0,793	Valid
		X2.5	0,825	Valid
		Y1.1	0,717	Valid
Motivasi Kerja (M)	0,825	Y1.2	0,793	Valid
		Y1.3	0,833	Valid
		Y1.4	0,666	Valid
		Y1.5	0,835	Valid
		Y2.1	0,760	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,719	Y2.2	0,750	Valid
		Y2.3	0,717	Valid
		Y2.4	0,703	Valid
		Y2.5	0,770	Valid

Sumber : Hasil olahdata SPSS 2024

Berdasarkan hasil output SPSS didapatkan hasil bahwa nilai loadingfactor (component matrix) seluruh indikator pada masing-masing variabel lebih dari 0,4. Dalam penelitian ini untuk pengujian validitas menggunakan analisis faktor, karena alat ini merupakan salah satu metode statistic multivariate yang bertujuan untuk meringkas atau mengurangi data (variabel) yang akan diperlukan dalam analisis. Dengan menggunakan program SPSS, maka apabila Kaiser-Meyen-Oklin Measure of Sampling Adequancy (KMO MSA) lebih dari 0,5 kecukupan sampling dianggap cukup dan analisis faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan apabila loading faktor lebih 0,4 maka pertanyaan dalam kuisisioner dianggap valid. Nilai KMO dari masing masing variabel penelitian lebih besar dari 0,50 yang berarti sampel yang dibutuhkan

telah terpenuhi. Selain itu nilai komponen matrik dari masing masing indikator sudah menunjukkan lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh indikator dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian.

Uji reliabilitas untuk mengukur dan mengetahui tingkat pada stabilitas kuesioner yang digunakan oleh peneliti sehingga hasil kuesioner tersebut dapat diandalkan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban pertanyaan pada kuesioner adalah konsisten dari waktu ke waktu. Lalu untuk mengukur reliabilitas dengan uji stastistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha (α) > 0,70 (Ghozali, 2011:48). Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Indikator	Alpha Standar	Keterangan
----------	------------------	-----------	---------------	------------

Komitmen (X ₁)	0,844	6	0,6	Reliabel
Persepsi Kepemimpinan (X ₂)	0,829	5	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja (M)	0,829	5	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,784	5	0,6	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel Komitmen (X₁) sebesar 0,844, variabel Persepsi Kepemimpinan (X₂) sebesar 0,829, variabel Motivasi Kerja (M) sebesar 0,829, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,784 yang mana nilai tersebut > 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk variabel Komitmen (X₁), Persepsi Kepemimpinan (X₂), Motivasi Kerja (M) dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan reliabel atau konsisten. Reliabilitas dalam statistik adalah ukuran konsistensi suatu alat ukur atau instrumen penelitian. Sebuah instrumen dianggap reliabel jika menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil ketika digunakan dalam kondisi yang sama berulang kali. Salah satu cara untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan memiliki konsistensi internal yang sangat baik, menunjukkan bahwa item-item yang mengukur komitmen berkorelasi kuat satu sama lain. Instrumen untuk mengukur persepsi kepemimpinan juga sangat reliabel, menunjukkan bahwa item-item yang mengukur persepsi kepemimpinan konsisten dalam mengukur konsep yang sama.

Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini membuktikan adanya komitmen yang

baik akan menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Ketika terdapat perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya sehingga karyawan memiliki komitmen dan keinginan yang tinggi akan bekerja dengan baik dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian organisasi. Peran komitmen menggambarkan individu yang memiliki keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan segala upaya bagi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi (Mowday et al., 2018). Hal ini didukung penelitian terdahulu Renita Anggraeni (2021), Anwar Parawangi dan Nuryanti Mustari (2021), Humaidi, Rahmawati, Irwansyah (2019), Asmoro & Ayuni (2020), Rahmawati & Juwita (2019), Nugroho (2018), Prabowo (2016) membuktikan bahwa pada saat komitmen seorang karyawan kuat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan di PNM Mekaar yang merasa terikat secara emosional dengan misi organisasi cenderung mengatribusikan keberhasilan mereka kepada usaha dan dedikasi pribadi. Mereka merasa bangga bekerja di organisasi yang memiliki tujuan mulia, yang meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Seorang karyawan yang melihat dampak positif dari program Mekaar terhadap kehidupan perempuan pra-sejahtera akan merasa lebih termotivasi dan

berkomitmen untuk bekerja keras, karena mereka melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari misi yang lebih besar. Karyawan yang merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di PNM Mekaar karena nilai-nilai sosial dan etika akan mengatribusikan komitmen mereka kepada faktor-faktor eksternal seperti budaya organisasi dan dukungan dari manajemen. Karyawan yang merasakan dukungan dari atasan dan lingkungan kerja yang positif akan merasa lebih berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaik mereka sebagai bentuk balas budi terhadap dukungan yang diterima. Karyawan yang menyadari biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi (misalnya, kehilangan manfaat atau stabilitas kerja) akan cenderung mengatribusikan komitmen mereka kepada kombinasi faktor internal dan eksternal. Mereka merasa terdorong untuk tetap berkinerja baik karena biaya yang akan ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi. Seorang karyawan yang telah bekerja lama di PNM Mekaar mungkin merasa bahwa meninggalkan organisasi akan mengakibatkan kehilangan manfaat yang sudah dinikmati, sehingga mereka tetap berkomitmen dan berkinerja baik untuk mempertahankan posisi mereka. Pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan baik melalui teori atribusi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung mengatribusikan keberhasilan mereka kepada faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung. Di PNM Mekaar, komitmen karyawan diperkuat oleh misi organisasi yang mulia, dukungan dari manajemen, dan lingkungan kerja yang positif. Hal ini menghasilkan karyawan yang termotivasi dan berkomitmen, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan memahami bagaimana

komitmen mempengaruhi kinerja melalui lensa teori atribusi, PNM Mekaar dapat terus mengembangkan strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan, seperti menyediakan dukungan yang konsisten, mengakui kontribusi karyawan, dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi hubungan positif antara persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasannya berperan penting meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan merasa sosok atasannya sebagai pemimpin yang layak diikuti dan dipatuhi, sehingga karyawan segan ketika memiliki performa kerja yang rendah. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Teori atribusi, yang diperkenalkan oleh Fritz Heider, menjelaskan bagaimana individu menginterpretasikan kejadian dan perilaku dengan mengatribusikan penyebabnya pada faktor internal atau eksternal. Dalam konteks organisasi, teori ini membantu memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Persepsi kepemimpinan adalah bagaimana karyawan memandang kemampuan, gaya, dan tindakan pemimpin mereka. Persepsi ini dapat mencakup aspek seperti keadilan, dukungan, partisipasi, efektivitas, dan kemampuan pemimpin dalam mendelegasikan tugas. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan cenderung

mengatribusikan keberhasilan mereka kepada usaha dan kemampuan pribadi yang didukung oleh pemimpin mereka. Ini meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang memadai, mereka akan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk mencapai hasil yang baik.

Pada penelitian ini membuktikan peran motivasi kerja sebagai moderasi yang memperkuat pengaruh pada hubungan komitmen dan kinerja karyawan. Perlu diingat bahwa motivasi merupakan dorongan untuk melakukan suatu hal terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan dalam pencapaian tujuan. Motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai menjadi salah satu hal penting dalam suatu perusahaan, karena tinggi rendahnya tingkat motivasi kerja sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tersebut. Motivasi kerja membuat karyawan menjadi lebih produktif dan efektif dalam menjalankan pekerjaannya. Selain efektivitas tim, motivasi kerja juga terbukti penting mendorong retensi dan meningkatkan budaya perusahaan. Motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik budaya tertentu. Keberadaan motivasi diduga mampu mendorong terbentuknya hubungan komitmen kerja dan kinerja menjadi lebih erat. Motivasi kerja yang didasarkan pada kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat memperkuat hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja mereka. Karyawan yang termotivasi untuk mencapai prestasi akan lebih berkomitmen untuk mencapai standar tinggi dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan kinerja. Karyawan yang mencari afiliasi akan lebih berkomitmen jika mereka merasa diterima dan didukung dalam

lingkungan kerja yang harmonis, yang meningkatkan kinerja. Karyawan yang termotivasi oleh kekuasaan akan lebih berkomitmen jika mereka memiliki kesempatan untuk memimpin dan mempengaruhi, yang meningkatkan kinerja. Dalam konteks PNM Mekaar, memahami dan memenuhi kebutuhan motivasi karyawan dapat memperkuat komitmen mereka dan meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya mendukung misi organisasi untuk memberdayakan perempuan pra-sejahtera pelaku usaha ultra mikro. Implementasi strategi yang memenuhi ketiga kebutuhan ini dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Pada penelitian ini membuktikan peran motivasi kerja sebagai moderasi yang memperkuat pengaruh pada hubungan persepsi kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pada hakikatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Dalam konteks PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Persero Area Semarang I, penelitian yang membahas peran motivasi kerja sebagai moderasi dalam hubungan antara persepsi kepemimpinan dan kinerja karyawan menawarkan wawasan penting yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan secara keseluruhan kinerja organisasi. Di PT. PNM Persero, motivasi kerja tidak hanya mempengaruhi produktivitas karyawan secara langsung, tetapi juga memperkuat dampak positif dari persepsi kepemimpinan yang baik terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi

dapat membuat karyawan lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang positif dan proaktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebagai contoh, jika seorang pemimpin dinilai inspiratif dan mendukung, karyawan yang termotivasi cenderung meningkatkan usaha mereka dan lebih fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penting bagi manajemen PT. PNM Persero untuk mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan mereka. Hal ini bisa meliputi insentif finansial, pengakuan, kesempatan berkembang, atau kepuasan intrinsik dari pekerjaan itu sendiri. Memahami faktor-faktor ini akan memungkinkan manajemen untuk merancang program yang tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memaksimalkan sinergi antara kepemimpinan efektif dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perlunya memperkuat kualitas kepemimpinan di dalam perusahaan. Ini bisa berarti menyediakan pelatihan untuk pemimpin tentang cara membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan, cara mengkomunikasikan visi dan nilai perusahaan dengan efektif, dan cara menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Pemimpin yang lebih baik dilengkapi untuk memotivasi karyawan mereka dan memanfaatkan motivasi tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik. Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan sangat penting untuk meningkatkan persepsi kepemimpinan. Pemimpin di PT. PNM Persero harus secara aktif berkomunikasi tidak hanya ekspektasi dan tujuan, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendengarkan kebutuhan karyawan. Ini membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan motivasi, yang akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Untuk memastikan efektivitas program motivasi dan kepemimpinan, perlu adanya sistem monitoring dan evaluasi yang terus menerus. PT. PNM Persero dapat menerapkan evaluasi berkala yang melibatkan feedback dari karyawan terhadap pemimpin mereka, serta pengukuran kinerja karyawan untuk melihat dampak langsung dari perbaikan dalam kepemimpinan dan program motivasi. Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan keberadaan motivasi yang tinggi maka akan berperan sebagai variabel moderasi pada hubungan antara persepsi kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Motivasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan kekuatan pendorong yang menentukan tingkat usaha dan persistensi yang diberikan seseorang dalam pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat usaha yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih cenderung untuk menempuh langkah ekstra dan melakukan lebih dari yang diharapkan.

Dalam konteks PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Persero Area Semarang I, pentingnya motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi tersebut. Di PT. PNM Persero, karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat usaha yang lebih tinggi dalam tugas sehari-hari mereka. Mereka lebih cenderung untuk "go the extra mile" dalam menjalankan tugas-tugas, yang bisa mencakup

interaksi dengan nasabah, penanganan administrasi keuangan, atau kegiatan pemasaran. Manajemen bisa meningkatkan motivasi ini dengan mengakui dan memberi penghargaan atas usaha tambahan tersebut, serta menyediakan insentif yang terkait dengan pencapaian target individu dan tim. Di lingkungan kerja yang dinamis dan sering kali menantang seperti di PT. PNM Persero, karyawan yang termotivasi lebih mampu bertahan menghadapi tekanan dan tantangan, seperti target yang ketat atau kondisi pasar yang berfluktuasi. Pelatihan ketahanan dan pengembangan keterampilan mengelola stres bisa menjadi bagian dari program motivasi karyawan, meningkatkan kemampuan mereka untuk bertahan dalam situasi sulit. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan fokus karyawan pada tugas yang diberikan dan mengurangi distraksi. Hal ini sangat penting dalam operasi PT. PNM Persero yang membutuhkan akurasi dan kecepatan dalam transaksi serta pengelolaan data nasabah. Penerapan teknologi atau sistem manajemen kerja yang efisien dapat membantu memaksimalkan produktivitas karyawan yang termotivasi.

Karyawan PT. PNM Persero yang termotivasi lebih menunjukkan kreativitas dan mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah atau meningkatkan proses kerja. Manajemen dapat mendorong perilaku ini dengan mendukung inovasi melalui kompetisi internal, program saran karyawan, atau pemberian ruang bagi eksplorasi ide baru tanpa takut akan kegagalan. Memahami dan mendukung motivasi karyawan merupakan area kunci yang harus diperhatikan oleh manajemen PT. Permodalan Nasional Madani Persero Area Semarang I untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan

keunggulan kompetitif. Ini termasuk mengembangkan strategi yang berorientasi pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mempromosikan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Manajemen harus secara proaktif mengidentifikasi dan merespons kebutuhan dan keinginan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PNM. Persepsi Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PNM, sehingga hipotesis diterima. Selanjutnya variabel motivasi kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hal ini motivasi kerja memperkuat hubungan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja tinggi, sehingga hipotesis diterima. Kemudian variabel motivasi kerja juga memperkuat hubungan antara persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga berarti persepsi kepemimpinan bisa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika motivasi kerja tinggi, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan, sehingga hipotesis diterima.

Saran

Sesuai dengan hasil penelitian bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima, hal ini diperkuat oleh teori atribusi. Teori atribusi menjelaskan

mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain. Hasil ini juga sejalan dengan acuan penelitian terdahulu Renita Anggraeni (2021), Anwar Parawangi dan Nuryanti Mustari (2021), Humaidi, Rahmawati, Irwansyah (2019), Asmoro & Ayuni (2020), Rahmawati & Juwita (2019), Nugroho (2018), Prabowo (2016). Begitu pula hasil penelitian yang menjawab hipotesis yang kedua yang membuktikan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh teori kebutuhan McClelland adalah salah satu teori motivasi yang menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yaitu Kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (Achievement), Kebutuhan akan Kekuasaan (Power) dan Kebutuhan akan Afiliasi (Affiliate). Hasil ini sejalan penelitian Humaidi (2019), Asmoro & Ayuni (2020), Rubiyanto (2019) dan Deddy (2022). 1. Dalam kasus penelitian tentang komitmen, persepsi kepemimpinan, dan kinerja karyawan, ternyata secara lapangan terdapat variabel lain yang mungkin mampu memperkuat peningkatan kinerja karyawan karena disini produk perusahaan yang berhubungan langsung dengan pengelolaan nasabah. Mungkin karyawan mampu meningkatkan komunikasi untuk bisa mencapai targetnya. Penelitian di tempat kerja sering memerlukan observasi langsung tentang bagaimana karyawan berinteraksi di lingkungan mereka, bagaimana pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan, dan bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja harian. Dengan waktu yang terbatas, peneliti mungkin tidak bisa mendapatkan

gambaran penuh tentang dinamika ini, terutama jika dinamika tersebut fluktuatif dan memerlukan waktu lebih lama untuk dapat dipahami secara penuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Y. (2013). *Pengaruh Motivasi Internal, Eksternal dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Pasir Pengaraian*. Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos, Vol. 2(1) : 98-112.
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya*, Bandung.
- Augusty Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp. 188-21
- Batubara, Enri Cofermi. (2009) *Hubungan Komitmen Terhadap Tugas, Pemberian Imbalan dan Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja Guru SMA Se-Kabupaten Madina*, EducanduM, Jurnal Manajemen Pendidikan. Program Doktor Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Medan, Vol.III (02).
- Darwito. (2008). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Studi pada RSUD Kota Semarang). Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

- Deddy, Ahmad (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi*. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11 No. 01, Maret 2022. P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424
- Dessles, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid II. Jakarta.
- Gani, A. (2009). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makassar*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 7 (1) : 220-228.
- Gardjito, A.H., M.A. Musadieq dan G.E. Nurtjahjono. (2014). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 13(1):1-8.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan IV. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, H. dan D. Prawironegoro. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Penerbit Mitra Wacana Media.
- Jati, A. N. (2013). *Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional: Hubungannya dengan Organizational Citizenship Behavior*. Kiat Bisnis, 5(2): 97-103.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan* Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Keating, Charles J. dan A.M Mangunhardjana, (1986). *Kepemimpinan, Teori Dan Pengembangan*, alih Bahaa, Yogyakarta, Penerbit Kanisius.
- Kurniawan, M. (2013). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)*.
- Luthans. 2002. *Organizational Behaviour*. Edisi Ke-9. New York: Mcgraw. Hill
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 7. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. (2009). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.
- Mowday, R, Porter, L, Steers, R. (2008). *Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Abstein, and Turn Over*. New York : Academic Press.
- Nasution, (2004). *Metode Penelitian Ilmiah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Muhadi. (2010). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasian dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.

- Munawaroh. (2010) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Ekonomi Bisnis, TH. 16 No. 2 : 136-144.
- Nikmah, Rokhimatun (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi* (Studi Pada : Lembaga Bimbingan Belajar Di Bandar Lampung. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Lampung
- Nugroho, R. (2008). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung)*. Tesis. Semarang: Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Semarang: Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas
- Richard D. Irwin, Inc, HomewoodThoha, Miftah. 1998. *Perilaku Organisasi: Konsep, Dasar, dan Aplikasi*. Jakrta: Rajawali
- Rivai, Veithzal. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. dan Judge, Timothy. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenam belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarros, James. C. & Gray, Judy & Densten, Iain. L. & Cooper, Brian. (2005). *The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: an Australian Perspective*. *Australian Journal of Management*. Vol. 30. No. 1. June 2005.
- Satria, Budi (2021). *Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. XYZ*. Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan. JBEMK | Volume 1, Issue 1 (2021) | 27-35.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research methods for Business A Skill-Building Approach. Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc. New York, Chichester, Bresbane, Toronto, Singapore
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, ANDI, Yogyakarta
- Stoner, James, 2003, *Management*, 2nd edition, Prentice Hall Inc., NewJersey
- Suabdah, Maris (2021). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Odifa Jelajah Dunia*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen e-ISSN: 2461-0593
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Karyawan*, Amus, Yogyakarta
- Terry, George R. 1993. *Principles Of Management*. Edition, Illionis:
- Timpe. A. Dale. 2000. *Memotivasi Pegawai*. Jakarta: AlexMediaKomputido

- Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: PTRaja Grafindo Persada
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat
- Yukl. Gary. 1998. Kepemimpinan dalam organisasi (Alih Bahasa oleh Jusuf Huda). PT. Central Asia Raya Purwokerto Prenhalindo, Jakarta.