

PENGARUH PROMOSI JABATAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG JAWA TIMUR DI SURABAYA)

Laily Nurfaza
nurfazalaily@gmail.com
Hendri Soekotjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

PT. Jasa Raharja (Persero) branch East Java Surabaya has lowering its employees performance which may be caused by lack of available position in company. Besides, this is affected by overload of managers routinity. Consequently, there was lack of interaction between employer and empolyees. Also, it is caused by its lower employees' motivation. This research aimed to find out the effect of job promotion, transformational leadership and motivation on employees performance of PT. Jasa Raharja (Persero) branch East Java Surabaya. The population was employees of PT. Jasa Raharja (Persero) branch East Java Surabaya. Moreover, the data collection technique used saturated sampling with questionnaires as the instrument. In line with, there were 50 respondents as sample. Furthermore, the data analysis technique used multiple linear regression with SPSS 23. The research results concluded job promotion had positive but insignificant effect on employees' performance. On the order hand, transformational leadership had positive and significant on employees' performance. Likewise, motivation had positive and significant on employees' performance of PT. Jasa Raharja (Persero) branch East Java Surabaya.

Keywords: job promotion, transformational leadership, motivation, employees' performance.

ABSTRAK

PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya mengalami penurunan kinerja karyawan yang mungkin bisa disebabkan oleh keterbatasan posisi yang tersedia di perusahaan, rutinitas atasan yang sangat padat menyebabkan pimpinan jarang melaksanakan interaksi dengan bawahan dan yang terakhir rendahnya motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 23. Hasil pengujian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya.

Kata Kunci : motivasi promosi jabatan, kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah penting, karena mempunyai peranan yang sangat besar dalam kegiatan perusahaan. Disamping itu karyawan merupakan asset organisasi yang perlu dipelihara seutuhnya oleh perusahaan karena karyawan merupakan tenaga yang memiliki sifat atau karakter yang berbeda-beda, sehingga pemimpin dalam merealisasikan tujuan organisasi harus mampu mengelola mereka dengan baik.

Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Tantangan yang dihadapi manajemen saat ini yang paling serius adalah untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal ini membuat perusahaan berusaha untuk membuat perbaikan secara berkala untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam proses berjalannya sebuah perusahaan guna mencapai target dan tujuan perusahaan. Berikut adalah target penerimaan pendapatan Iuran Wajib Kendaraan Bermotor Umum (IWKBUM) PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya yang mengalami penurunan pendapatan selama 5 tahun terlihat pada Tabel 1:

Tabel 1
Rekapitulasi Penerimaan Pendapatan Iuran Wajib Kendaraan Bermotor Umum (IWKBUM) PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya

NO	TAHUN	IWKBUM (Rp)	AKTIVITAS (%)
1	2015	6.570.567.500	-
2	2016	5.872.759.500	-10,62%
3	2017	5.892.629.000	0,34%
4	2018	5.649.948.500	-4,12%
5	2019	5.582.953.000	-1,19%

Sumber: PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya, 2020.

Dari pengamatan *gap research* peneliti terdahulu penurunan pendapatan dapat disebabkan oleh tiga hal yaitu promosi jabatan, kepemimpinan transformasional, dan motivasi. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawan adalah dengan melakukan promosi jabatan bagi karyawan yang mampu memberikan prestasi kerja lebih. Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan, 2012:108). Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri serta promosi sangat mendukung adanya peningkatan kinerja yang tinggi dalam organisasi. Promosi juga dikatakan sebagai kenaikan jabatan seorang pegawai ke jenjang yang lebih tinggi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pradipta (2017) serta Nurasnita dan Harahap (2018) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jusup (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda sehingga penulis ingin menguji kembali pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Robbins dan Coutler (2012:455) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Seorang pemimpin transformasional memiliki komponen perilaku yang berbeda agar dapat diikuti oleh bawahannya, salah satunya adalah jiwa kharismatik, dapat mempengaruhi idealis dan stimulasi intelektualitas karena efektifitas kepemimpinan seseorang di dalam perusahaan diukur dari berkembangnya perusahaan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada seluruh proses pencapaian tujuan perusahaan oleh karyawan mulai dari kinerja tinggi, sistem dan proses visi misi perusahaan yang tercapai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Indrawati (2015) dan Luhur (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lomanjaya *et al.*, (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda sehingga penulis ingin menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dalam perencanaan sumber daya manusia faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2016:93). Motivasi merupakan salah satu pendorong bagi seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itu, karyawan yang termotivasi akan selalu berupaya meningkatkan kinerjanya sehingga mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Indrawati (2015), Jusup (2016), Pradipta (2017) serta Nurasnita dan Harahap (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Luhur (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda sehingga penulis ingin menguji kembali pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan di PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya yang merupakan BUMN di bidang asuransi sosial dimana dalam pelaksanaannya PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya masih mengalami berbagai kendala yang berhubungan dengan kinerja karyawan. PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya mengalami penurunan kinerja karyawan yang berdasarkan *gap research* bisa disebabkan oleh keterbatasan posisi jabatan yang tersedia di perusahaan sehingga meningkatnya kompetisi yang ada pada karyawan, rutinitas atasan yang sangat padat menyebabkan pimpinan jarang melaksanakan interaksi dengan bawahan dan yang terakhir rendahnya motivasi karyawan. Beberapa permasalahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk memberikan perhatian khusus kepada karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah diurai diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? (2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Sedangkan tujuan penelitian adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. (2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Jika tidak ada kinerja yang baik, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Menurut Edison (2016:190) kinerja karyawan adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam proses berjalannya sebuah perusahaan guna mencapai target dan tujuan perusahaan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer, sehingga perlu adanya suatu perencanaan yang baik agar proses peningkatan kinerja karyawan berjalan dengan efektif, dengan demikian perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai. Menurut Khadarisman (2012:124) promosi jabatan adalah suatu proses kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Perpindahan pegawai ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang

Kepemimpinan Transformasional

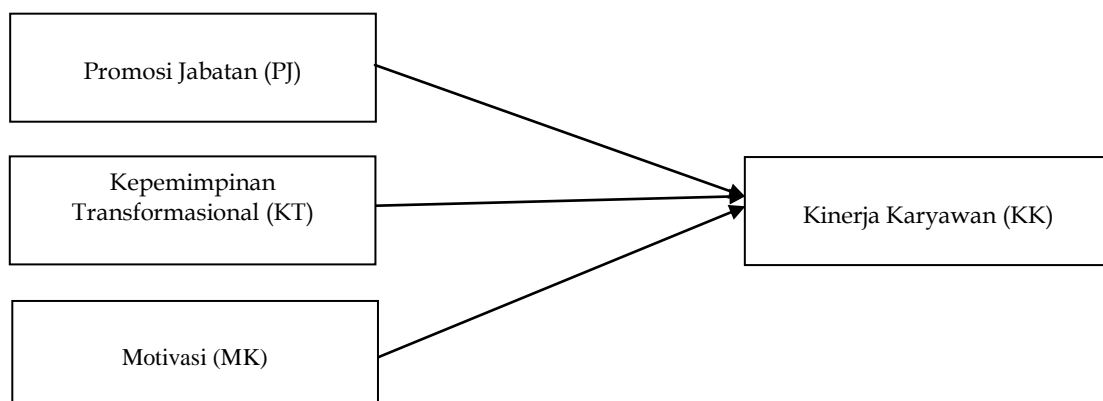
Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seseorang di dalam tujuannya. Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperlas peran dan tuntutan tugas. Robbins dan Coutler (2012:455) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat dinyatakan bahwa menjadi pemimpin yang sukses, pemimpin harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi dan mencari inovasi untuk peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi

Motivasi adalah pemberian perhatian pada upaya penguatan perubahan perilaku dan bukan pada pemenuhan kebutuhan. Seorang pemimpin perlu meningkatkan motivasi karyawan agar mau dan rela bekerja secara produktif. Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2012:141) motivasi adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif sehingga berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sunyoto (2013:11) motivasi merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi. Timbulnya motivasi seorang karyawan dapat berasal dari dalam atau luar dirinya, yang akan menggerakkannya untuk melakukan kerja.

Rerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka rerangka pemikiran yang dapat digambarkan pada penelitian ini adalah:



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Khadarisman (2012:124) promosi jabatan adalah suatu proses kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan bentuk motivasi yang diberikan atasan kepada karyawan dimana karyawan akan mendapatkan promosi sesuai kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan memiliki karir yang baik akan dapat membuat dorongan dari dalam diri karyawan tersebut untuk memberikan hasil kerja atau kinerja secara optimal. Karyawan yang memiliki keinginan untuk karir yang lebih baik akan bekerja secara maksimal demi mencapai kebutuhannya dan tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pradipta (2017) serta Nurasnita dan Harahap (2018) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Coutler (2012:455) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Pemimpin mempunyai tujuan jelas untuk bisa membimbing organisasi menuju arah baru. Seorang pemimpin yang baik akan memberikan dorongan kepada karyawannya untuk dapat meningkatkan hasil kerja dan tanggung jawabnya serta membuat karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan sehingga kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra dan Indrawati (2015) dan Luhur (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016:93) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Motivasi sangat berperan terhadap kinerja karyawan sehingga mendorong tercapainya tujuan organisasi. yang berarti karyawan yang termotivasi akan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Putra dan Indrawati (2015), Jusup (2016), Pradipta (2017) serta Nurasnita dan Harahap (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif, yaitu suatu penelitian untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan sebab akibat. Alasan peneliti memilih jenis penelitian kausal komparatif karena peneliti ingin menjelaskan hubungan antar beberapa variabel yang diteliti yaitu variabel bebas (promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi) dan pengaruhnya terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Populasi

dalam penelitian ini adalah karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016:68) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel yang seluruh anggota populasinya digunakan sebagai sampel. Sampling jenuh dipilih karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil yaitu berjumlah 50 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data subjek, yaitu jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari responden. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuisisioner yang diisi langsung oleh karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Kuesioner adalah instrumen penelitian yang digunakan penulis untuk mendapatkan data persepsi dari responden terkait variabel-variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan penyebaran kuesioner diharapkan peneliti akan memperoleh informasi yang relevan dan validitas yang setinggi mungkin.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian diartikan sebagai segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:38). Pada penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi, sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Adapun operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah perwujudan fungsi dan kerja yang dilakukan karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya dalam kurun waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan berfikir dan teknologi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Setiawan dan Kartika (2014) adalah sebagai berikut: a) Ketepatan penyelesaian tugas b) Kesesuaian jam kerja c) Tingkat kehadiran d) Kerjasama antar karyawan e) Kepuasan kerja

Promosi Jabatan (PJ)

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Indikator untuk variabel promosi jabatan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wahyudi (2011:173) yaitu: a) Kejujuran yang dimiliki b) Loyalitas c) Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja d) Pengalaman Kerja / Senioritas

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan yang positif dari apa yang bisa dikerjakan karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2013:387) yaitu: a) Pengaruh Ideal (*Idealized*

Influence) b) Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) d) Perhatian Individu (*Individual Consideration*)

Motivasi

Motivasi adalah dorongan atau keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya yang menimbulkan semangat bekerja sehingga mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2012:152) indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi adalah: a) Kebutuhan fisiologis b) Kebutuhan rasa aman c) Kebutuhan sosial d) Kebutuhan penghargaan e) Kebutuhan aktualisasi diri.

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan untuk menguji sejauh mana itemkuesioner valid atau tidak, dan uji tersebut dilakukan dengan menggunakan Korelasi Pearson. Signifikansi Korelasi Pearson yang dipakai dalam penelitian ini adalah 0,05. Dasar pengambilan keputusan uji validitas menurut Ghozali (2016:53) yaitu: a) Jika nilai signifikansinya $\leq 0,05$ maka butir pernyataan tersebut valid. b) Jika nilai signifikansinya $> 0,05$, maka butir pernyataan tersebut tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan instrumen, sehingga kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali dan tidak boleh ada kesamaan responden. Pengujian reliabilitas di penelitian ini hanya dilakukan sekali saja (*one shot*). Pengukurannya hanya dilakukan sekali dan hasilnya akan dibandingkan dengan pernyataan lain atau untuk mengukur korelasi antar jawaban dari setiap pernyataan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *cronbach alpha* dengan kriteria pengambilan keputusan sebagaimana dinyatakan oleh Ghozali (2016:43), yaitu suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* (α) $> 0,70$.

Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini akan digunakan analisis regresi berganda yaitu prosedur sistematis dalam menganalisis hubungan antara variable bebas dan variable terikat. Persamaannya adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1PJ + \beta_2KT + \beta_3MK + e$$

Keterangan :

α	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefesien Regresi
KK	: Kinerja Karyawan
PJ	: Promosi Jabatan
KT	: Kepemimpinan Transformasional
MK	: Motivasi
e	: error

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Seperti yang diketahui uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk

jumlah sampel sedikit. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis grafik histogram dan dengan melihat normal *probability plot* dengan dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2016:156) adalah jika titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka pola distribusi dikatakan normal sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, jika titik menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka pola distribusi tidak normal sehingga model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance* dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Kriteria pengambilan keputusan menurut Ghozali (2016:104) adalah jika nilai VIF lebih besar dari 0,1 atau VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, karena jika terdapat heteroskedastisitas maka varians tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standart error. Kriteria pengambilan keputusan menurut Ghozali (2016:134) adalah jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebarkan di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Uji ini menunjukkan apakah semua variabel bebas (promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Kriteria yang digunakan adalah: a) Jika nilai prob. F hitung (p) > 0,05 maka model tidak layak yang artinya model tidak layak digunakan untuk menjelaskan promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. b) Jika nilai prob. F hitung (p) \leq 0,05 maka model layak yang artinya model layak digunakan untuk menjelaskan promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan kemampuan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2016:95). Koefisien determinasi (R^2) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi mampu untuk menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel bebas (X) yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis merupakan proses pembuatan keputusan yang menggunakan estimasi statistik sampel terhadap parameter populasinya. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Adapun kriteria pengambilan keputusan yaitu: a) Jika nilai signifikansinya > 0,05 maka tidak ada pengaruh secara parsial antara

variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. b) Jika nilai signifikansinya $\leq 0,05$ maka ada pengaruh secara parsial antara variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan untuk menguji sejauh mana item kuesioner valid atau tidak, dan uji tersebut dilakukan dengan menggunakan Korelasi Pearson. Signifikansi Korelasi Pearson yang dipakai dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 2:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0,445	0,001	Valid
	KK2	0,611	0,000	Valid
	KK3	0,469	0,001	Valid
	KK4	0,570	0,000	Valid
	KK5	0,412	0,003	Valid
Promosi Jabatan (PJ)	PJ1	0,801	0,000	Valid
	PJ2	0,720	0,000	Valid
	PJ3	0,683	0,000	Valid
	PJ4	0,514	0,000	Valid
Kepemimpinan Transformasiomal (KT)	KT1	0,493	0,000	Valid
	KT2	0,729	0,000	Valid
	KT3	0,563	0,000	Valid
	KT4	0,602	0,000	Valid
Motivasi (MK)	MK1	0,482	0,000	Valid
	MK2	0,671	0,000	Valid
	MK3	0,489	0,000	Valid
	MK4	0,437	0,002	Valid
	MK5	0,373	0,008	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 2 terlihat bahwa semua item pernyataan yang mengukur variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi $< 0,05$. Hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan yang ada pada penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan instrumen, sehingga kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali dan tidak boleh ada kesamaan responden. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas
Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,737	18

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 3 menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karena mempunyai nilai *cronbach alpha* (α) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan akan mampu memperoleh data yang konsisten apabila pernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini akan digunakan analisis regresi berganda yaitu prosedur sistematis dalam menganalisis hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Perhitungan regresi linier berganda antara promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan dibantu program SPSS 23 dalam proses perhitungannya dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	,465	,312		1,490	,143	
1	PJ	,054	,050	,055	1,067	,291
	KT	,347	,064	,388	5,445	,000
	MK	,706	,082	,620	8,662	,000

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

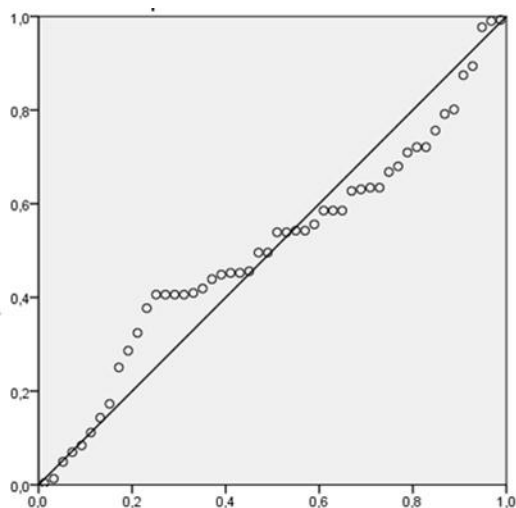
$$KK = 0,465 + 0,054 PJ + 0,347 KT + 0,706 MK + e$$

Hasil persamaan regresi linier berganda diatas memberikan pengertian bahwa: (1) Nilai konstanta (a) adalah sebesar 0,465 artinya jika variabel promosi jabatan (PJ), kepemimpinan transformasional (KT) dan motivasi (MK) bernilai tetap atau sama dengan nol (=0), maka kinerja karyawan (KK) 0,465. (2) Koefisien regresi (β_1) sebesar 0,054 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara promosi jabatan dengan kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila promosi jabatan naik maka nilai kinerja karyawan juga akan naik. (3) Koefisien regresi (β_2) sebesar 0,347 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila kepemimpinan transformasional naik maka nilai kinerja karyawan juga akan naik. (4) Koefisien regresi (β_3) sebesar 0,706 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara motivasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila motivasi naik maka kinerja karyawan juga akan naik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan analisis grafik. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2
Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 2 dapat diketahui bahwa titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau garis histogramnya maka pola distribusi dikatakan normal sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel5
Hasil Uji Multikolinieritas

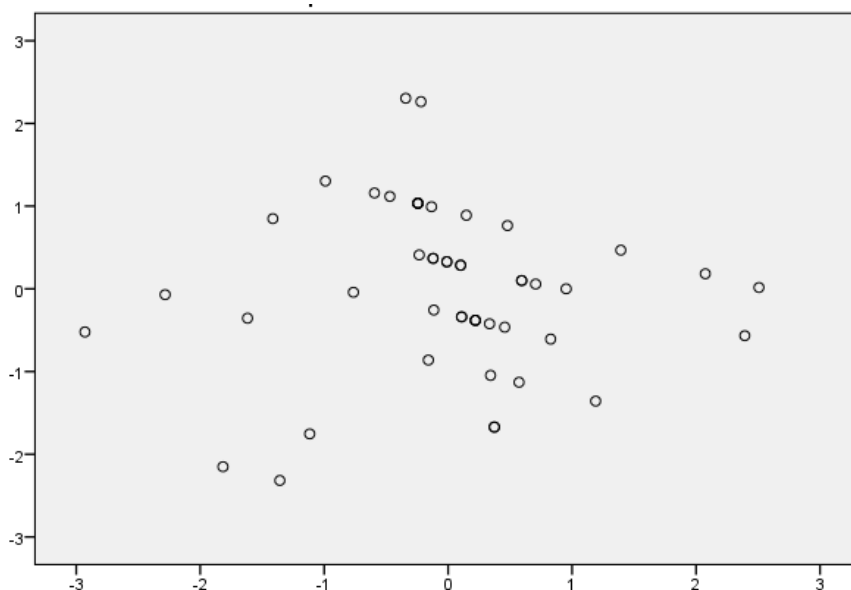
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
PJ	0,979	1,021
KT	0,516	1,939
MK	0.509	1,964

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa nilai *tolerance* mendekati angka 1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih rendah dari 10 untuk setiap variabel, maka hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau bebas multikolinieritas, sehingga seluruh variabel independen tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 3 dapat diketahui bahwa data tersebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y dan tidak terdapat suatu pola yang jelas pada penyebaran data tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan melalui variabel independen promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi. Setelah dilakukan uji asumsi klasik maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linier dalam penelitian ini yang dilakukan melalui uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedstisitas dinyatakan sudah baik bebas dari asumsi dasar (klasik) tersebut.

Uji Kelayakan Model
Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah model penelitian layak digunakan sebagai model penelitian. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5,085	3	1,695	112,278	.000 ^b
	Residual	,694	46	,015		
	Total	5,779	49			

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$ Berdasarkan tingkat signifikansinya, maka disimpulkan bahwa model regresi ini layak digunakan dalam penelitian.

KoefisienDeterminasi Berganda (R²)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam menjelaskan

variabel kinerja karyawan. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda (R²)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,938 ^a	,880	,872	,12287

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai *R Square* sebesar 0,880 atau 88%, ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan yang dijelaskan melalui variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah sebesar 88% sedangkan sisanya 12% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan proses pembuatan keputusan yang menggunakan estimasi statistik sampel terhadap parameter populasinya. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian hipotesis (uji t) dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis

Model	t	Sig	Keterangan
PJ	1,067	,291	Tidak Signifikan
KT	5,445	,000	Signifikan
MK	8,662	,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa: (1) Variabel promosi jabatan (PJ) memiliki nilai t sebesar 1,067 dengan nilai signifikansi sebesar 0,291 > 0,05. Hal ini menandakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Variabel kepemimpinan transformasional (KT) memiliki nilai t sebesar 5,445 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Variabel motivasi (MK) memiliki nilai t sebesar 8,662 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menandakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,291 lebih besar dari 0,05, sehingga variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Promosi jabatan merupakan bentuk motivasi yang diberikan atasan kepada karyawan dimana karyawan akan mendapatkan promosi sesuai kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan akan mendapatkan penghargaan dengan posisi jabatan

yang lebih tinggi dari sebelumnya. Namun, pada penelitian ini promosi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi karena promosi jabatan yang dilakukan oleh PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya belum terlaksana dengan baik, sehingga belum mampu mempengaruhi dengan baik para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Jusup (2016) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Robbins dan Coutler (2012:455) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Pemimpin mempunyai tujuan jelas untuk bisa membimbing organisasi menuju arah baru. Seorang pemimpin yang baik akan memberikan dorongan kepada karyawannya untuk dapat meningkatkan hasil kerja dan tanggung jawabnya serta membuat karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan sehingga kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Putra dan Indrawati (2015) dan Luhur (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Semakin tinggi motivasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan kebutuhan. Mangkunegara (2016:93) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Motivasi sangat berperan terhadap kinerja karyawan sehingga mendorong tercapainya tujuan organisasi. yang berarti karyawan yang termotivasi akan memiliki kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Putra dan Indrawati (2015), Jusup (2016), Pradipta (2017) serta Nurasnita dan Harahap (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Promosi jabatan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya promosi jabatan tidak menjadi faktor penentu kinerja karyawan PT

Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. (3) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Keterbatasan

Pada penelitian yang dilakukan ini masih ada beberapa keterbatasan penelitian yaitu: (1) Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel independen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu promosi jabatan, kepemimpinan transformasional dan motivasi. (2) Sampel yang digunakan hanya 50 responden karena jumlah karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya hanya berjumlah 50 karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut: (1) Bagi manajemen PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya sebaiknya tidak perlu melihat variabel promosi jabatan karena variabel promosi jabatan tidak dapat menjelaskan pengaruh kinerja karyawan. Namun apabila promosi jabatan tetap digunakan untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan maka dalam pelaksanaannya, promosi jabatan harus benar-benar sesuai kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. (2) Bagi manajemen PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya sebaiknya meningkatkan lagi kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi inspirasi bagi karyawan serta lebih memberikan perhatian terhadap individu sehingga kinerja karyawan semakin baik dan perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaannya. (3) Bagi manajemen PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur di Surabaya sebaiknya meningkatkan lagi motivasi kerja dengan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerjasehingga kinerja karyawan semakin baik dan perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaannya. (4) Saran untuk penelitian yang akan datang dapat menambahkan variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Edison, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Kedelapan. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam. Bumi Aksara. Jakarta
- Jusup, S.M. 2016. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Kompensasi, Kondisi Tempat Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Gorontalo. *Jurnal Masagena* 11(3):757-768.
- Khadarisman, 2012. *Manajemen Kompensasi*. Edisi Pertama. Rajawali Pers. Jakarta
- Lomanjaya, J., M. Laudi, D.C.Widjaja, dan E.W. Kartika. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A. Paulo. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 2(1):1-12
- Luhur, R.Y. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. *Jurnal OE* (6)3: 327-344.

- Mangkunegara, A.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke-13. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nurasnita dan Harahap, L.M. 2018. Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah SUMUT. *Jurnal Plans* 13(2):102-108
- Pradipta, H.B. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada JJ Cafe & Billiard Kediri. *Skripsi*. Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Putra, I.W.A dan A.D. Indrawati. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud* 4(10):2982-3011.
- Robbins, S.P dan M. Coulter. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Jakarta.
- _____ dan T.A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Edition. Pearson Education. New Jersey
- Setiawan, F dan D. Kartika. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5):1471-1490.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R andD*. Cetakan ke-24. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- Wahyudi, B. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Cetakan ketiga. Sulita. Bandung.