

## PENGARUH *REWARD FINANCIAL* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Ika Sari

*Ika.sari@mercubuana.ac.id*

*Universitas Mercubuana*

### ABSTRACT

*Increasingly tight business competition has resulted in companies having to maintain the sustainability of their business. The purpose of this study was to examine the effect of financial rewards and leadership styles on financial performance and motivation as intervening variables. This study tested the hypothesis by using the partial least square method. The results showed that the t-statistic value was  $1.508 < 1.96$  (not significant), meaning financial compensation had no significant effect on motivation. The t-statistic value is  $15,343 > 1.96$  (significant) this means that the leadership style has a significant effect on motivation. This t-statistic value of  $2.209 > 1.96$  (significant) means that financial compensation has a significant effect on performance. The t-statistic value is  $2.609 > 1.96$  (significant) this means that the leadership style has a significant effect on performance. The t-statistic value of  $1.265 < 1.96$  (not significant) means that motivation has not significant effect on performance.*

**Keywords** : *Financial Rewards; Leadership Style; Motivation; Financial Performance.*

### ABSTRAK

*Persaingan bisnis yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan harus tetap mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh rewards financial dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan dan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menguji hipotesis dengan menggunakan metode partial least square. Hasil penelitian menunjukkan Nilai t-statistik  $1,508 < 1,96$  (tidak signifikan) ini berarti financial compensation tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai t-statistik  $15,343 > 1,96$  (signifikan) ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai t-statistik  $2,209 > 1,96$  (signifikan) ini berarti financial compensation berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai t-statistik  $2,609 > 1,96$  (signifikan) ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai t-statistik  $1,265 < 1,96$  (tidak signifikan) ini berarti motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.*

**Kata Kunci** : *Financial Reward; Gaya Kepemimpinan; Motivasi; Kinerja Keuangan.*

---

*Received: 2019-07-18*

*Revised: 2019-09-07*

*Accepted: 2020-11-07*

---

### PENDAHULUAN

Saat ini dengan semakin tingginya persaingan bisnis menyebabkan perusahaan harus siap menghadapi tantangan untuk mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya. Keberlangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan bukan hanya dilihat dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang didasari dari kekuatan modal namun juga ditentukan dengan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia maksudnya adalah perusahaan harus mampu untuk menyatukan cara pandang pimpinan perusahaan dan anak buahnya untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu membentuk mental bekerja yang baik dengan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan memberikan

bimbingan, pengarahan serta koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya (Khairani Lubis, 2012).

Salah satu faktor pendukung sebuah perusahaan dikatakan berhasil atau tidak adalah gaya kepemimpinan, kepemimpinan berarti cara untuk membuat visi yang jelas, mengisi bawahan mereka dengan kepercayaan diri, diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi secara detail (Bohn & Grafton, 2002). Leadership merupakan suatu bentuk proses timbal balik, dimana pemimpin dan bawahan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Ngodo, 2008). Leadership berguna untuk memotivasi karyawan mengadopsi perilaku baru, strategi, dan menanamkan nilai-nilai (Daft & Marcic, 2010).

Pemberian kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang sesuai juga akan menentukan apakah pegawai akan tetap bertahan bekerja atau keluar dari tempatnya bekerja (Handoko, 2012). Pemberian kompensasi dimaksudkan agar pegawai dapat bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Ketika manusia merasa dihargai dan dipuji, mereka cenderung terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka (Torrington & Hall, 2008).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Farida Khairani Lubis (2012) mengenai pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi di Universitas Islam Sumut, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi (prestasi kerja, pengaruh pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi) dan gaya kepemimpinannya (gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokrasi, gaya berorientasi pada tugas) berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Penelitian ini berbeda dengan Farida Khairani Lubis (2012), pada penelitian Farida Khairani Lubis menguji pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi di Universitas Islam Sumut, sedangkan pada penelitian ini menguji pengaruh reward financial dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan dan motivasi sebagai variable intervening. Seorang pimpinan harus mampu menetapkan tujuan serta mengerti kebutuhan karyawan, menghargai dan memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut untuk memperoleh bukti empiris apakah dengan penambahan variabel, teori yang sama tetapi populasi, waktu dan tempat berbeda diharapkan akan menunjukkan hasil yang berbeda.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti secara empiris implementasi *reward financial* dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja keuangan dan memberikan informasi mengenai pentingnya perusahaan dalam memperhatikan gaya kepemimpinan dan pemberian *reward financial* yang sesuai sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja keuangan perusahaan.

Tolak ukur yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Adapun motivasi yang mendorong dilakukannya penelitian ini karena penulis ingin menganalisa tentang fenomena yang ada di PT KRP karena pada tahun 2016 PT KRP memiliki kinerja yang baik namun pada tahun 2017 terjadi pergantian kepemimpinan.

Tujuan dilakukannya penelitiannya ini adalah untuk: 1) menganalisis apakah reward financial berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 2) menganalisis apakah *reward financial* berpengaruh terhadap motivasi, 3) menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, 4) menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 5) menganalisis motivasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan

## KAJIAN PUSTAKA

### Agency theory

Teori keagenan merupakan basis teori yang mendasari praktik bisnis perusahaan yang dipakai selama ini. Prinsip utama teori ini menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang yaitu investor dengan pihak yang menerima wewenang (agensi) yaitu manajer. Pemisahan pemilik dan manajemen di dalam literatur akuntansi disebut dengan *Agency Theory* (teori keagenan). Teori ini merupakan salah satu teori yang muncul dalam perkembangan riset akuntansi yang merupakan modifikasi dari perkembangan model akuntansi keuangan dengan menambahkan aspek perilaku manusia dalam model ekonomi. Teori agensi mendasarkan hubungan kontrak antara pemegang saham/pemilik dan manajemen/manajer. Menurut teori ini hubungan antara pemilik dan manajer pada hakekatnya sukar tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan (Ayuningtyas, 2015).

Dalam teori keagenan (*agency theory*), hubungan agensi muncul ketika satu orang atau lebih (principal) memperkerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada agent tersebut. Hubungan antara principal dan agent dapat mengarah pada kondisi ketidakseimbangan informasi (*asymmetrical information*) karena agent berada pada posisi yang memiliki informasi yang lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan principal. Dengan asumsi bahwa individu-individu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri, maka dengan informasi asimetri yang dimilikinya akan mendorong agent untuk menyembunyikan beberapa informasi yang tidak diketahui principal. Dalam kondisi yang asimetri tersebut, agent dapat mempengaruhi angka-angka akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan dengan cara melakukan manajemen laba. Untuk memotivasi agen bertindak sesuai dengan kepentingan principal, maka ditetapkan sistem kompensasi insentif (reward) demi keselarasan kepentingan principal dan agen (Jensen & Meckling, 1996)

Perspektif *agency* dapat memberikan penjelasan langsung mengenai aspek-aspek MCS suatu organisasi (Ekanayake, 2004). Management control systems (MCS) memiliki tugas penting me-manage hubungan tersebut secara optimal dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek tersebut antara lain sistem informasi dan proses informasi, internal control dan audits, pengukuran kinerja dan evaluasi, kompensasi dan insentif. Terdapat implikasi *agency theory* pada management control, yaitu, pertama, perilaku *self-interest* agen dapat di monitor melalui sistem informasi. Kedua, kompensasi dan insentif dapat menjadi alat untuk menyelaraskan motivasi agen dengan tujuan organisasi. Ketiga, kondisi ketidakpastian dan pertimbangan risiko yang dijelaskan *agency theory* memerlukan perhatian mengenai sistem pengendalian. Esensi dari perspektif *agency* adalah sebagai alat untuk memonitor agen dan mengevaluasi kinerja dan penghargaan (Ekanayake, 2004).

Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiry, 2010). Keberhasilan nyata perusahaan berasal dari kesediaan karyawan untuk menggunakan kreativitas, kemampuan, dan pengetahuannya dalam mendukung perusahaan dan itu merupakan tugas organisasi untuk mendorong dan memelihara input positif karyawan dengan menempatkan praktek reward yang efektif (Markova & Ford, 2011)

### Reward Financial atau Compensation Financial

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan rewards.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi atau reward financial. Reward Financial adalah rewards atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau financial seperti gaji, bonus dan tunjangan (Karami, et.al., 2013). Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur reward financial adalah insentif, kenaikan gaji, bonus dan tunjangan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Leadership merupakan suatu bentuk proses timbal balik, dimana pemimpin dan bawahan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Ngodo, 2008). Leadership berguna untuk memotivasi karyawan mengadopsi perilaku baru, strategi, dan menanamkan nilai-nilai (Daft & Marcic, 2001).

Jenis Gaya Kepemimpinan Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Ada beberapa gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu:

(1) Gaya kepemimpinan otoriter Gaya kepemimpinan otoriter/authoritarian adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Rivai dalam Rohmat, 2017).

(2) Gaya kepemimpinan demokratis Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya (Rivai dalam Rohmat, 2017). Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (Daryanto, 2017).

(3) Gaya kepemimpinan bebas/laissez faire Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi (Rivai, 2017). Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (compromiser) dan perilaku kepemimpinan pembelot (deserter). Dalam prosesnya sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/ organisasi dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil (Daryanto, 2017). Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan laissez faire ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Shulkhan, 2013).

(4) Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan bebas.

### **Motivasi**

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang yang akan mengarahkan tindakan seseorang untuk mencapai suatu hasil yang diinginkannya. Motivasi sangat mendukung kinerja karyawan seperti produktivitas, dan ketekunan. Karyawan akan lebih bertanggung jawab bila ditawarkan kesempatan untuk berkembang. Karyawan yang termotivasi juga lebih bersedia untuk dilibatkan dalam pekerjaan rekan kerja mereka, jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak termotivasi (Kavaas dan Dysoik,2009). Seseorang mau berupaya karena ada kebutuhan individualnya agar karyawan termotivasi, perusahaan harus membantu karyawan untuk mencapai tujuan individunya, salahsatunya dengan memenuhi kebutuhan karyawan tersebut (Ayuningtyas, 2015)

Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai (Hasibuan, 2011). Motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Sopiah,2008). Motivasi adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya (Fathoni,2006). Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur motivasi adalah tanggungjawab, pencapaian prestasi, pengakuan prestasi, dan pengembangan karir.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan adalah ukuran mengenai seberapa jauh perusahaan atau instansi berada dari batas normal agar perusahaan atau instansi dapat dikatakan sehat dan berjalan baik sehingga dapat memenuhi kewajibannya dan menghasilkan keuntungan dimasa yang akan datang. Dalam pengertian kinerja keuangan, kinerja manajerial merupakan salah satu bentuk pengukuran kinerja keuangan dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Sawir, 2015).

Kinerja keuangan adalah gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan (Fahmi, 2012). Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

Tolak ukur yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan adalah kinerja manajerial disebabkan bahwa belum adanya pengukuran kinerja keuangan. Kinerja merupakan hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Seniwati, 2008). Kinerja manajerial yaitu ukuran seberapa efektif dan efisien manajer atau pimpinan telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner,2003).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan kegiatan yang penting dalam perusahaan atau organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tingkat efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam pengertian kinerja keuangan, kinerja manajerial merupakan salah satu bentuk pengukuran kinerja keuangan dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Digunakannya kinerja manajerial sebagai bentuk pengukuran kinerja

keuangan disebabkan oleh kinerja manajerial merupakan salah satu hal yang penting dalam sisi kinerja keuangan.

Dalam penentuan pengukuran kinerja keuangan diperlukan hal-hal yang menyangkut dengan pedoman, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan. Kinerja manajerial merupakan kecakapan manager atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial yang kemudian menjadi indikator dalam pengukuran kinerja (Matriksa, 2015) antara lain: (1) Perencanaan, kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan, atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman; (2) Investigasi, kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan; (3). Pengkoordinasian, kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan, menginfokan bagian lain dan hubungannya dengan manajer lain; (4) Evaluasi, kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk; (5) Pengawasan, kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan, segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan; (6) Pemilihan staf, kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, menetapkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai; (7) Negosiasi, kemampuan untuk melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar; (8) Perwakilan, kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato, untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Tingkat kinerja manajerial tersebut merupakan faktor-faktor terpenting untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja keuangan suatu instansi atau perusahaan berdasarkan tolak ukur kinerja manajerial. Tingkat manajerial tersebut merupakan perhitungan partisipasi keuangan yang berbasis kinerja dan memiliki suatu bentuk yang efektif, efisien dan memiliki akuntabilitas yang tinggi. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja manajerial merupakan faktor penting dalam pengukuran kinerja keuangan.

## **METODE**

### **Jenis dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kausal karena bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh satu atau beberapa variabel (variabel independen) terhadap variabel lainnya (variabel dependen). Penelitian ini menguji pengaruh antara variabel independen (variabel eksogen) yaitu variabel reward financial dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen (variabel endogen) yaitu variabel kinerja keuangan dengan variabel motivasi sebagai variabel intervening.

### **Populasi dan Sample Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah PT KRP dan sample penelitian dipilih GM, Manager dan pimpinan PT KRP. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan nonprobabilitas (pemilihan non-random) dengan metode *convenience*.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam riset ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut: (1) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang tersedia pada obyek riset yaitu dengan

menyerahkan kuesioner kepada GM, Manager dan Pimpinan masing-masing unit; (2) Studi Pustaka, yaitu dari literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan dalam penulisan riset ini.

### Metode Analisa Data

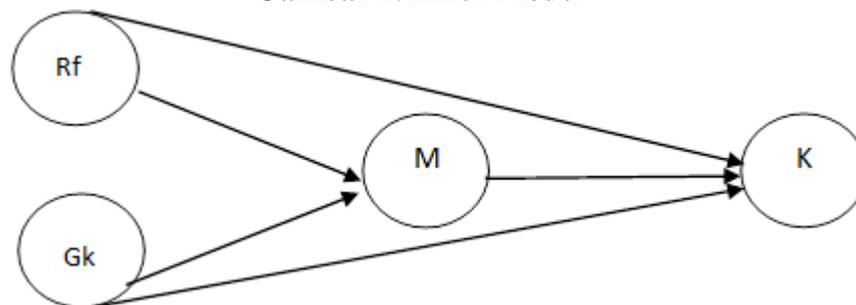
Analisa data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur pengaruh setiap indikator dengan konstraknya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap *structural model* yang bersifat *outer model* dan *inner model*. Karena dalam penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstraknya, dan juga model pengukuran bersifat structural, maka dipilih menggunakan PLS.

PLS dapat digunakan untuk tujuan konfirmasi, seperti pengujian hipotesis dan tujuan eksplorasi. Tetapi PLS lebih mengutamakan sebagai eksplorasi bukan konfirmasi. Namun tujuan utama dari PLS adalah untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Dalam hal ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis dan interpretasi hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antar konstruk serta untuk memahami pengertian ketiga konstruk tersebut. Dan juga karena dibutuhkannya indikator dalam penelitian ini, serta model pengukuran bersifat structural maka penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

### Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Merancang model struktural (*inner model*) yaitu merancang hubungan antar variabel laten pada PLS dengan didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

Gambar 1. Inner Model



Sumber: Hasil olah data penulis (2019)

Keterangan:

RF = Reward Financial

GK = Gaya Kepemimpinan

M = Motivasi

K = Kinerja keuangan

### Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Merancang model pengukuran (*outer model*) yaitu merancang hubungan variabel laten dengan indikatornya pada PLS perancangan *outer model* sangat penting adalah refleksif atau formatif (Ghozali, 2013).

## Mengkonstruksi Diagram Jalur

Mengkonstruksi diagram jalur yang di dapat dari perancangan *inner model* dan *outer modul* (Ghozali, 2013).

## Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

### *Outer model*

Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Model indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} X &= \Lambda x \xi + \delta \\ y &= \Lambda y \eta + \varepsilon \end{aligned}$$

Dimana  $x$  dan  $y$  adalah indikator untuk variabel laten eksogen ( $\xi$ ) dan endogen ( $\eta$ ) sedangkan  $\Lambda x$  dan  $\Lambda y$  merupakan matriks loading yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan  $\delta$  dan  $\varepsilon$  dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau *noise*. Model indikator formatif persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \xi &= \Pi \xi X_i + \delta \\ \eta &= \Pi \eta Y_i + \varepsilon \end{aligned}$$

Dimana  $\xi, \eta, X$ , dan  $Y$  sama dengan persamaan sebelumnya. Dengan  $\Pi \xi$  dan  $\Pi \eta$  adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan  $\delta$  dan  $\varepsilon$  adalah *residual* dari regresi (Ghozali, 2013).

### *Inner model*

*Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit variant sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

Keterangan :

- $\xi$  = Ksi, variabel laten eksogen
- $\eta$  = Eta, variabel laten endogen
- $\lambda x$  = Lamda (kecil), loading faktor variabel eksogen
- $\lambda y$  = Lamda (kecil), loading faktor variabel endogen
- $\gamma$  = Gamma (kecil), koefisien variabel eksogen terhadap endogen
- $x$  = Indikator variabel eksogen
- $y$  = Indikator variabel endogen
- $\delta$  = Delta (kecil), alat pengukuran pada variabel laten eksogen
- $\varepsilon$  = Epsilon (kecil), alat pengukuran pada variabel laten endogen

## Estimasi Koefisien Jalur, Loading dan Weight

Pendugaan parameter didalam PLS meliputi 3 hal yaitu: (a) *Weight Estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten; (b) Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten (koefisien jalur) dan antara variabel laten dengan indikatornya (*loading*); (c) Berkaitan dengan mean dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten (Ghozali, 2013).

### Evaluasi *Goodness of fit*

Menurut ghozali 2013 model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif di evaluasi dengan *composite reliability* model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji *t-statistic* yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Bilamana indikator reflektif, maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrument yaitu dengan pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument *Goodness of fit outer* model refleksif adalah sebagai berikut: (a) *Convergent validity*, uji validitas yang dimaksud adalah pengujian terhadap indikator dalam variabel laten untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu dipahami dengan baik oleh responden sehingga responden tidak mengalami kesalahpahaman terhadap indikator yang digunakan untuk memenuhi *convergent validity* nilai *loading faktor* harus  $> 0,70$ ; (b) *Discriminant validity*, pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik; (c) *Composite reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut realibel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi alat pengukur dalam gejala yang sama. Nilai reliabilitas komposit dari perubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran realibilitas gabungan. Nilai realibilitas komposit dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran realibilitas gabungan.

Menurut Ghozali (2013), reliabilitas komposit nilai yang baik adalah  $\geq 0,7$  walaupun bukan merupakan standar absolut. Dalam *composite reliability, outer model dan inner model* dievaluasi.

#### *Outer model*

*Outer model* formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive contentnya* yaitu dengan melihat signifikansi dari pembobotan (*weight*).

#### *Inner model*

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varians yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. *Goodness of fit model* diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan refresi; *Q-square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ( $\beta$  dan  $\gamma$ ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh *Geisser dan Stone*. Statistik uji yang digunakan adalah statistik *t* atau uji *t*, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model*:

$$H_0 : \lambda_i = 0 \text{ lawan } H_1 : \lambda_i \neq 0$$

Hipotesis statistik untuk *inner model* variabel laten eksogen terhadap endogen:

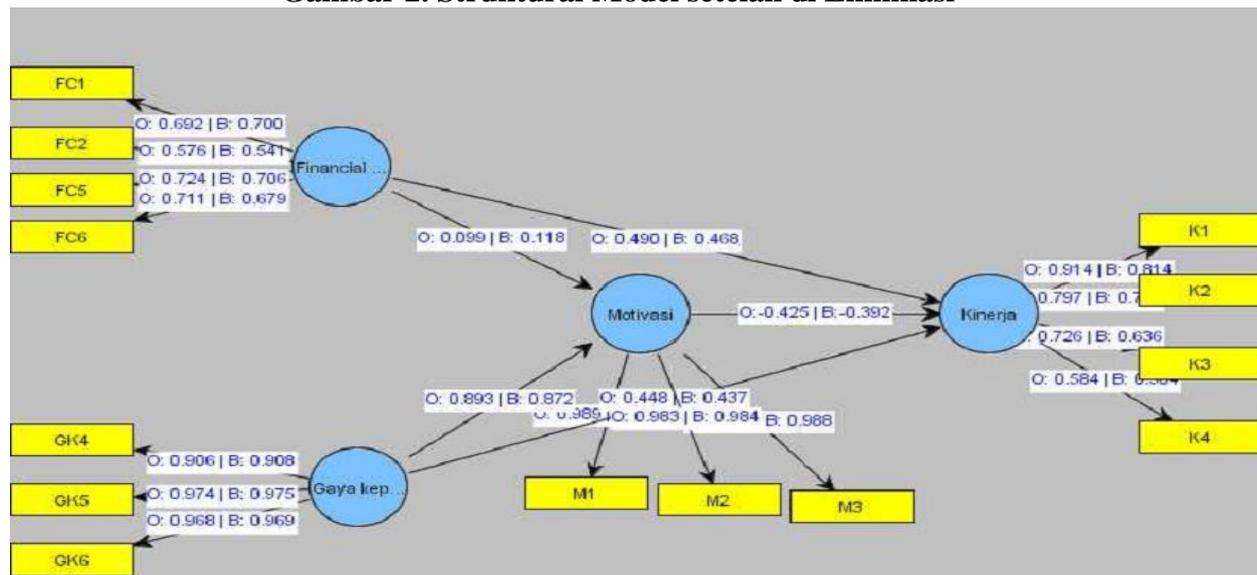
$$H_0 : \gamma_i = 0 \text{ lawan } H_1 : \gamma_i \neq 0$$

Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh *p-value*  $\leq 0,1$  (alpha 10%), maka disimpulkan signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrument pengukur variabel laten.

Sedangkan bilamana hasil pengujian pada inner model adalah signifikan maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya (Ghozali, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 2. Struktural Model setelah di Eliminasi



Sumber: Output Smart PLS (2019)

Hasil dari struktural model setelah dieliminasi maka hasilnya telah memenuhi convergent validity karena factor loading berada diatas 0,50.

### Pengujian Outer Model

#### Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Hasil uji validitas dari masing-masing konstruk nilainya harus lebih besar dari 0,5 yang dapat dilihat pada nilai *original sample estimate* pada Tabel 1.

#### *Discriminant Validity*

Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat nilai *loading indicator* pada variabel latennya ternyata lebih tinggi daripada *cross loading* dengan variabel laten lainnya dimana

nilainya > 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk laten telah memprediksi indikator laten yang lain sehingga dapat diinterpretasikan bahwa telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Tabel 1. Outer loading untuk Uji Convergent Validity**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
<b>Reward Financial/ Financial Compensation</b>				
<b>FC1</b>	0.692	0.700	0.089	7.762
<b>FC2</b>	0.576	0.541	0.229	2.512
<b>FC5</b>	0.724	0.706	0.106	6.840
<b>FC6</b>	0.711	0.679	0.137	5.200
<b>Gaya kepemimpinan</b>				
<b>GK4</b>	0.906	0.908	0.043	20.929
<b>GK5</b>	0.974	0.975	0.010	98.532
<b>GK6</b>	0.968	0.969	0.012	82.428
<b>Motivasi</b>				
<b>M1</b>	0.989	0.988	0.006	169.214
<b>M2</b>	0.983	0.984	0.010	100.994
<b>M3</b>	0.989	0.988	0.005	186.821
<b>Kinerja</b>				
<b>K1</b>	0.914	0.814	0.239	3.827
<b>K2</b>	0.797	0.715	0.163	4.906
<b>K3</b>	0.726	0.636	0.273	2.666
<b>K4</b>	0.584	0.504	0.306	1.906

Sumber: Output Smart PLS (2019)

**Tabel 2. Cross loading untuk Uji Discriminant Validity**

	Financial Compensation	Gaya kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
<b>FC1</b>	0.692	0.708	0.746	0.300
<b>FC2</b>	0.576	-0.016	-0.002	0.319
<b>FC5</b>	0.724	0.280	0.285	0.463
<b>FC6</b>	0.711	0.211	0.273	0.403
<b>GK4</b>	0.433	0.906	0.984	0.432
<b>GK5</b>	0.530	0.974	1.216	0.353
<b>GK6</b>	0.568	0.968	1.293	0.398
<b>K1</b>	0.364	0.231	0.227	0.914
<b>K2</b>	0.205	0.203	0.160	0.797
<b>K3</b>	0.127	-0.027	-0.077	0.726
<b>K4</b>	0.103	-0.003	-0.055	0.584
<b>M1</b>	0.598	1.276	0.989	0.360
<b>M2</b>	0.610	1.232	0.983	0.393
<b>M3</b>	0.623	1.303	0.989	0.399

Sumber: Output PLS (2019)

*Discriminant validity* juga dapat dinilai dengan melihat nilai *average variance extracted*. Nilai AVE menunjukkan kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili skor data

asli. *Cut-off value* AVE yang digunakan adalah  $>0,5$ . Jika nilai AVE indentik dengan multiple  $R^2$  koefisien determinasi), maka akar AVE identic dengan multiple R (koefisien regresi berganda) pada analisis regresi.

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Average variance extracted (AVE)	
Financial Compensation	0.500
Gaya kepemimpinan	0.902
Motivasi	0.974
Kinerja	0.585

Sumber: Output PLS (2019)

Hasil output AVE menunjukkan nilai  $> 0,5$  maka menunjukkan tingginya kemampuan AVE dalam menjelaskan skor indikator-indikator yang mengukur variabel laten tersebut.

### Uji Reliabilitas

Selain uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk, konstruk dinyatakan reliable jika nilai composite reliability diatas 0,7. Uji reliabilitas berkaitan digunakan untuk menilai akurasi dan konsistensi hasil ukur.

**Tabel 4. Composite Reliability**

Composite Reliability	
Financial Compensation	0.772
Gaya kepemimpinan	0.965
Motivasi	0.991
Kinerja	0.846

Sumber: Output PLS (2019)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai composite reliability  $> 0,7$ , maka menunjukkan bahwa variable dinyatakan reliable.

### Pengujian Inner Model Uji Goodnes of Fit

**Tabel 5. R-Square**

R-square	
Financial Compensation	
Gaya kepemimpinan	
Motivasi	0.893
Kinerja	0.255

Sumber: Ouput PLS (2019)

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa berdasarkan nilai koefisien determinasi variabel terikat pada model, maka dapat diketahui nilai R-square untuk variabel kinerja adalah 0,255 atau 25,5% yang berarti bahwa variabel kinerja mampu menjelaskan informasi yang terkandung dalam data asli sebesar 25% sedangkan sisanya sebesar 74,5,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian dan variabel error. Nilai koefisien determinasi motivasi

adalah sebesar 0,893 atau 89,3% yang berarti bahwa variabel motivasi mampu menjelaskan informasi yang terkandung dalam data asli sebesar 89,3% sedangkan sisanya 10,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian dan variabel error. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada PLS, pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur yang ada pada model. Untuk menyimpulkan apakah jalur atau hipotesis penelitian terbukti, digunakan cut-off value nilai t-hitung = 1,96, maka hipotesis penelitian terbukti (hipotesis diterima).

**Tabel 6. Result for Inner Weight**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
<b>Financial Compensation -&gt; Motivasi</b>	0.099	0.118	0.066	1.508
<b>Gaya kepemimpinan -&gt; Motivasi</b>	0.893	0.872	0.058	15.343
<b>Financial Compensation -&gt; Kinerja</b>	0.490	0.468	0.222	2.209
<b>Gaya kepemimpinan -&gt; Kinerja</b>	0.448	0.437	0.278	2.609
<b>Motivasi -&gt; Kinerja</b>	-0.425	-0.392	0.336	1.265

Sumber: Output PLS (2019)

### Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan sehingga hipotesis pertama ditolak karena nilai original sample estimate dari Financial compensation terhadap motivasi sebesar 0,099 (positif), dan nilai t-statistik  $1,508 < 1,96$  (tidak signifikan). Hipotesis pertama ditolak, hal ini menunjukkan bahwa financial compensation tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis kedua memiliki hubungan yang positif dan signifikan sehingga hipotesis kedua diterima karena nilai original sample estimate dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,893 (positif), dan nilai t-statistik  $15,343 > 1,96$  (signifikan). Hipotesis kedua diterima, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi

### Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis ketiga memiliki hubungan yang positif dan signifikan sehingga hipotesis ketiga diterima karena nilai original sample estimate dari financial compensation terhadap kinerja sebesar 0,490 (positif), dan nilai t-statistik  $2,209 > 1,96$  (signifikan). Hipotesis ketiga diterima, hal ini menunjukkan bahwa financial compensation berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis keempat memiliki hubungan yang positif dan signifikan sehingga hipotesis keempat diterima karena nilai original

sample estimate dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,448 (positif), dan nilai t-statistik  $2,609 > 1,96$  (signifikan). Hipotesis keempat diterima, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengujian Hipotesis Kelima (H5)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis kelima memiliki hubungan yang negative dan tidak signifikan sehingga hipotesis kelima ditolak karena nilai original sample estimate dari motivasi terhadap kinerja sebesar -0,425 (negatif), dan nilai t-statistik  $1,265 < 1,96$  (tidak signifikan). Hipotesis kelima ditolak, hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Ucapan Terimakasih**

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Pusat Penelitian Universitas Mercu buana yang telah memberikan bantuan dana untuk penelitian ini. Penulis juga mengucapkan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah ikut mendorong, memperbaiki, memberi saran serta bantuannya dan dukungan morilnya sehingga dapat memperlancar penyelesaian laporan penelitian ini.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Hasil penelitian menunjukkan Nilai t-statistik  $1,508 < 1,96$  (tidak signifikan) ini berarti financial compensation tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai t-statistik  $15,343 > 1,96$  (signifikan) ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai t-statistik  $2,209 > 1,96$  (signifikan) ini berarti financial compensation berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai t-statistik  $2,609 > 1,96$  (signifikan) ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai t-statistik  $1,265 < 1,96$  (tidak signifikan) ini berarti motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Saran**

Perusahaan memerlukan sistem reward yang harus dijalankan secara adil untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya karena akan berdampak juga pada kinerja keuangan perusahaan. Pemimpin perusahaan harus mampu mengarahkan karyawannya dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan inspiratif yang bisa menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E., (2012). The Impact Of Rewards On Employee Performance In Commercial Banks Of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9-15.
- Ayuningtyas, K., (2015). Pengaruh Reward Management Sistem Terhadap Kinerja Karyawan, Thesis, Universitas Mercubuana.
- Cholifatul, D. C. F., (2012). Pengaruh Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan PT Pupuk Kaltim. Institut Pertanian Bogor.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding Management*. Nelson Education.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja

- pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan.
- Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. *Journal of American academy of business*, 4(1/2), 49-54.
- Ghozali, I., & Latan, H., (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (3rd ed.)*. Yogyakarta: BPFE.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure. In *Economics Social Institutions*, 163-231. Springer, Dordrecht.
- Kasenda, R. (2013). Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Lubis, F. K. Pengaruh Motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi di Universitas Islam Sumatera Utara (Master's thesis).
- Hasibuan, S. P. M., (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Mandy, W. R., & Noe, R. M., (2005). *Human Resources Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Markova, G., & Ford, C., (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813–823.
- Rivai, V., et.al., (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sawir, A., (2015). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Torrington & Hall. (2008). *Human Resource Management (seventh ed)*. England: Financial Times Prentice Hall.