



Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang

Effective from Volume 6, No. 1, 2021

DETERMINAN MOTIVASI KERJA : KOMPENSASI FINANSIAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN, SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Riyans Ardiansyah¹, Andi Ina Yustina², dan Khairul Shaleh³

¹ Universitas Borneo Tarakan, Tarakan, Kalimantan Utara, Indonesia

² Universitas Presiden, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia

³ Universitas Widyatama, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

riyansborneo@gmail.com; inayustina@presiden.ac.id; dan khairul.shaleh@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan sebagai alat ukur motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert. Populasi penelitian adalah karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tarakan. Metode pemilihan sampel menggunakan simple random sampling dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) WarpPls 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja pegawai, serta motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the effects of financial compensation and leadership style as a means of measuring work motivation and its impact on employee performance. The research method used is a survey method. The data were collected via a questionnaire with a Likert scale. The study population consisted of staff from the Tarakan City Regional General Hospital. The sampling method used a simple random sample using the WarpPls 6.0 Structural Equation Model (SEM) analysis method. The results showed that financial compensation had a significant influence on work motivation, management style had a significant influence on work motivation, financial compensation had no influence on employee performance, management style had a significant influence on employee performance and work motivation did not mediate the relationship between financial compensation and employee performance and motivation. Work can mediate the relationship between leadership style and employee performance.

Volume 6

Nomor 1

Halaman 1-14

Makassar, Juni 2021

p-ISSN 2528-3073

e-ISSN 24656-4505

Tanggal masuk

20 Januari 2021

Tanggal Revisi

21 Januari 2021

Tanggal diterima

25 Januari 2021

Kata Kunci :

Kompensai Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

Keywords :

Financial Compensation, Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance.



Mengutip artikel ini sebagai : Ardiansyah, Riyans., Yustina, Andi Ina., dan Shaleh, Khairul. 2020. Determinan Motivasi Kerja: Kompensasi Finansial Dan Gaya Kepemimpinan, Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Tangible Jurnal*, 6, No. 1, Hal 1-14
<https://doi.org/10.47221/tangible.v6i1.154>

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan suatu yang sangat penting dalam suatu perusahaan. perusahaan selalu menuntut agar karyawannya memiliki kinerja yang tinggi agar perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan menghasilkan keuntungan yang optimal. Sehingga segala upaya akan dilakukan oleh perusahaan agar supaya karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Salah satu cara yang biasanya dilakukan perusahaan adalah mengadakan pelatihan dan melakukan evaluasi atas pencapaian yang ada. Pelatihan dapat dilakukan dengan mengirimkan karyawan ke pihak tertentu untuk di latih atau melakukan pelatihan secara internal di perusahaan. sementara itu evaluasi dapat dilakukan dengan melihat hasil pencapaian oleh karyawan yang bersangkutan baik setiap bulan, setiap 3 bulan atau setiap tahun.

Cash dan Fischer (1987) menyebutkan bahwa kinerja biasanya disebut dengan performance atau result yaitu sesuatu yang telah dihasilkan oleh individu atau karyawan. Menurut Timpe (1992) kinerja merupakan suatu peningkatan produktivitas dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat ditingkatkan melalui prestasi seseorang atau karyawan. Faktor internal dan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal adalah faktor yang berkaitan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat keperibadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, latarbelakang budaya, pendidikan, pengalaman, jenis kelamin, umur dan lain sebagainya. Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari luar diri karyawan tersebut yaitu tindakan-tindakan rekan kerja, kepemimpinan atasan, jenis pelatihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Motivasi merupakan faktor internal dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi perilaku dan tindakannya. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Menurut Robin (2002:55) motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Gibson et al (1997) motivasi kerja adalah suatu kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong dan mengarahkan perilakunya. Motivasi merupakan hasrat yang menyebabkan seseorang atau karyawan melakukan tindakan. pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja seseorang sehingga orang tersebut mampu mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen (Soegiri, 2004;27-28). Hasil penelitian Herkutanto dan Widarko (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dalam penelitian Riyadi (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyatakan sebaliknya bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Rendahnya tingkat kompensasi dapat mengakibatkan karyawan tidak semangat untuk bekerja yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kinerjanya. Sebaliknya dengan kompensasi yang memadai dapat

mempengaruhi kinerja seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2006). Kompensasi finansial merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja (Gorda, 2006: 190). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja (mangkunegara, 2008:84). Menurut Umar (2001:16) salah satu cara untuk meningkatkan perestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja adalah melalui kompensasi.

Lewa dan subowo (2005) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak karyawan maupun pihak perusahaan. Namun menurut Riyadi (2011) bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Hameed et al (2014) mengatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Demikian juga menurut Uwezeye dan Muryungi (2017) bahwa kompensasi merupakan faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama dalam penelitiannya Qureshi dan sajjad (2015).

Selain kompensasi dan motivasi kerja, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi orang yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2004: 494) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hubungan antara pemimpin dan bawahannya atau orang yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan. Karena pemimpin membutuhkan orang yang dipimpin dan sebaliknya orang atau karyawan dalam perusahaan juga membutuhkan pemimpin. Hubungan komunikasi dan kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin harus berjalan dengan baik agar tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Fadli, 2004). Demikian juga dalam penelitian Riyadi (2011), Dewi (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian Veliu at al (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik, birokratik dan transactional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tapi gaya kepemimpinan demokratik, otokrasi dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan pemaparan di atas dan banyak perbedaan hasil penelitian terkait dengan kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungannya dengan kinerja pegawai maka penelitian ini akan melakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan variabel penelitian tersebut. Penelitian ini mengajukan motivasi kerja sebagai variabel mediasi sebagai antara untuk melihat pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah rumah sakit umum daerah tarakan dimana merupakan satu-satunya rumah sakit terbaik di wilayah provinsi kalimantan utara dengan sistem manajemen rumah sakit yang bertaraf internasional.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini menggunakan dasar teori motivasi kebutuhan untuk berprestasi McClelland et. al. (1953) sebagai acuan dalam menghubungkan antar variabel dalam penelitian. Fokus dari teori ini adalah keperluan peringkat tinggi, yang menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi prestasi tinggi akan menunjukkan keutamaan

yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan yang sama. Sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi prestasi rendah akan suka pada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan (Atkinson & Birch, 1978, McClelland, 1961). Terdapat beberapa ciri pada individu sebagai kriteria bahwa seseorang memiliki motivasi berprestasi/pencapaian yang tinggi antara lain :

1. Suka membuat kerja yang berkaitan dengan prestasi
2. Suka mengambil resiko yang sederhana
3. Lebih suka membuat kerja dimana individu itu bertanggung jawab bagi keberhasilan kerjanya.
4. Suka mendapat kemudahan tentang kerja itu
5. Lebih mementingkan masa depan daripada masa sekarang dan masa yang telah lalu
6. Tabah apabila mendapatkan kegagalan

Individu akan lebih berhasil daripada orang lain karena mereka mempunyai keinginan pencapaian yang lebih tinggi. Keinginan tersebut memberi mereka motivasi untuk bekerja lebih tekun (McClelland et al, 1953). Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi berprestasi atau pencapaian bukan merupakan sesuatu yang dapat diwariskan. Motivasi berprestasi atau pencapaian dapat dibentuk dengan cara tertentu tergantung pada situasi dimana orang tersebut berada (McClelland, 1961). Davis dan Newstrom (1985:88) memberikan definisi tentang motivasi berprestasi sebagai dorongan dalam diri orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2006) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut Notoatmojo (1992) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja seorang individu dipengaruhi oleh ability, capacity, held, incentive, environment dan validity. Menurut Simamora (2006) penilaian kinerja adalah suatu alat yang berguna untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai dan untuk mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian kinerja harus memuat penilaian hasil fisik dan pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh menyangkut bidang kemampuan, disiplin, kerajinan, hubungan kerja atau hal khusus lainnya sesuai dengan bidang tugasnya.

Motivasi Kerja

Menurut Wahyusumidjo(1987) motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan dan motivasi yang timbul oleh karena faktor dari dalam diri sendiri yang disebut faktor intrinsik dan faktor dari luar diri sendiri yang disebut faktor ekstrinsik. Menurut Robbin (2002) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. motivasi kerja adalah suatu kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong dan mengarahkan perilakunya. Motivasi merupakan hasrat yang menyebabkan seseorang atau karyawan melakukan tindakan. pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja seseorang

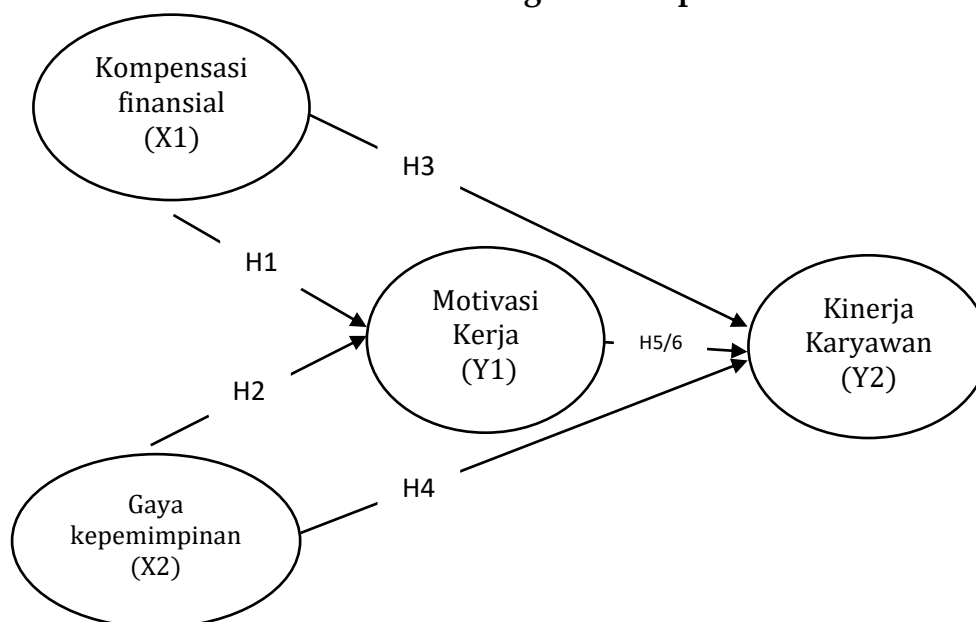
sehingga orang tersebut mampu mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen (Soegiri, 2004:27-28)

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Davis (1985) proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Lebih lanjut Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Siagian (2002:62) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sehingga orang lain itu mau melaksanakan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi mungkin hal itu tidak disenangi. Menurut Nimran (2004:64) kepemimpinan atau leadership adalah suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nasution, 1994). Menurut Thoah (2007) terdapat beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan pemimpin, (2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Fadli, 2004). Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Menurut smat (2005) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kompensasi Finansial

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Rendahnya tingkat kompensasi dapat mengakibatkan karyawan tidak semangat untuk bekerja yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kinerjanya. Sebaliknya dengan kompensasi yang memadai dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2006). Menurut Saydam (2000:235) kompensasi finansial yang berupa gaji atau upah, bonus, dan tunjangan merupakan jenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai secara periodik. Jika gaji yang diberikan semakin tinggi maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya sehingga membuat pegawai tersebut lebih dihargai.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Peneliti (2020)

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah melihat pengaruh antara variabel independen, kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan dan variabel dependen, kinerja pegawai serta variabel mediasi yaitu motivasi pegawai. Berdasarkan latarbelakang yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Rendahnya tingkat kompensasi dapat mengakibatkan karyawan tidak semangat untuk bekerja yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kinerjanya. Menurut Saydam (2000:235) kompensasi finansial yang berupa gaji atau upah, bonus, dan tunjangan merupakan jenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai secara periodik. Jika gaji yang diberikan semakin tinggi maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya sehingga membuat pegawai tersebut lebih dihargai. Menurut Frangki at al (2017) insentive berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Demikian juga menurut Rizal at al (2014) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H1 : Kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja

Kepemimpinan menurut Davis (1985) proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Menurut Nimran (2004:64) kepemimpinan atau leadership adalah suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang selalu mendorong, membimbing dan mengawasi pegawai membuat pegawai menjadi termotivasi untuk bekerja karena pegawai merasa di hargai dan berguna bagi organisasi. Menurut smat (2005) dan Riyandi (2011) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam bekerja. Dengan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga pegawai mampu bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada

perusahaan (Hasibuan, 2006). Menurut Saydam (2000:235) kompensasi finansial yang berupa gaji atau upah, bonus, dan tunjangan merupakan jenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai secara periodik. Jika gaji yang diberikan semakin tinggi maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya sehingga membuat pegawai tersebut lebih dihargai. Menurut Lewa dan Subowo (2005), Riyadi (2011), Hameed et al (2014), Uwezeye dan Muryungi (2017), Qureshi dan Sajjad (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lebih lanjut Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hubungan antara komunikasi dan kerjasama antara pimpinan dan bawahan harus berjalan dengan baik agar tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Fadli (2004), Riyadi (2011), Smat (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kompensasi finansial dan motivasi kerja merupakan hal penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan teori motivasi kebutuhan untuk berprestasi (McClelland et al, 1953) bahwa individu yang memiliki motivasi prestasi tinggi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan yang sama. Motivasi yang tinggi akan dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang memadai sehingga pegawai menjadi antusias dan semangat dalam bekerja. Menurut Frangki et al (2017) insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Menurut Rizal et al (2014) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, Lewa dan Subowo (2005), Riyadi (2011), Hameed et al (2014), Uwezeye dan Muryungi (2017), Qureshi dan Sajjad (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan

H5 : Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Jika pemimpin mampu mendorong, mempengaruhi, berkomunikasi, dan bekerjasama dengan bawahannya maka akan dapat meningkatkan motivasi bawahan tersebut. Sehingga pegawai yang menjadi bawahannya akan termotivasi untuk bekerja optimal untuk mencapai tujuan organisasi, demikian sebaliknya. Menurut smat (2005) dan Riyandi (2011) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut Fadli (2004), Riyadi (2011), Smat (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H6 : Motivasi kerja memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (Independent) yaitu motivasi kerja dan kompensasi finansial, variabel antara (Intervening) yaitu motivasi kerja, dengan variabel terikat (dependent) yaitu kinerja pegawai. Selain itu penelitian juga melihat hubungan korelasional antar variabel apakah memiliki hubungan atau tidak dan bagaimana arah hubungan korelasional tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai rumah sakit umum daerah kota Tarakan. Alasan pemilihan populasi ini adalah karena rumah sakit ini adalah satu-satunya rumah sakit yang berstandar nasional yang menjadi rujukan masyarakat kalimantan utara. Selain memiliki sistem manajemen yang baru juga merupakan rumah sakit terbaik di kalimantan utara. Metode pemilihan sample adalah menggunakan simple random sampling. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut pendapat Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian. Sehingga jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 responden. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang diajukan melalui staf administrasi rumah sakit. Kuesioner terdiri atas empat variabel, yaitu variabel kompensasi finansial dengan 7 item pertanyaan, variabel gaya kepemimpinan dengan 9 item pertanyaan, variabel motivasi kerja dengan 7 item pertanyaan dan kinerja karyawan dengan 7 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan tersebut diukur dengan skala likert 1 sampai 5.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan penghasilan. jumlah seluruh sample pegawai yang diteliti sebanyak 100 orang terdapat 1 kuesioner yang tidak kembali. Terdapat 6 kuesioner yang kembali tidak dapat diolah karena tidak lengkap dalam pengisiannya. Sehingga total kuesioner yang lengkap dan dapat diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 93 kuesioner atau 93%. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jumlah responden pria sebanyak 38 orang (41%) dan responden wanita 55 orang (59%)
2. Rentang usia responden tertinggi adalah usia 30-39 tahun sebanyak 38 orang (42%), kemudian berikutnya usia 21-29 tahun sebanyak 32 orang (34%), usia 40-49 tahun sebanyak 14 orang (15%), usia 50-59 orang sebanyak 8 orang (9%) dan usia dibawah 20 tahun sebanyak 1 orang (1%)
3. Rentang penghasilan responden terbanyak adalah penghasilan 2.000.000-3.000.000 sebanyak 37 orang (40%), kemudian berikutnya penghasilan antara 3.100.000-4.000.000 sebanyak 36 orang (39%), penghasilan dibawah 2.000.000 sebanyak 11 orang (12%), dan penghasilan di atas 4.000.000 adalah sebanyak 9 orang (10%)
4. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah pendidikan tingkat SMA/SMK sebanyak 41 orang (44%), kemudian berikutnya pendidikan tingkat sarjana sebanyak 25 orang (27%), pendidikan tingkat diploma sebanyak 24 orang (26%) dan pendidikan tingkat SMP sebanyak 3 orang (3%)

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode statistik multivariate pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan pendekatan WarpPLS

6.0. Uji realibilitas dan validitas penelitian menggunakan pendekatan WarpPLS dengan melihat loading faktor untuk masing-masing variabel dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Uji validitas terdiri atas dua yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen yaitu dengan melihat muatan faktor (factor loading) dan p-value. Jika muatan faktor lebih besar dari 0,30 ($>0,3$) dan nilai p-value lebih kecil dari alpha 5% ($<0,05$) maka dikatakan valid. Sedangkan uji validitas diskriminan yaitu dengan melihat muatan loading dibandingkan dengan cross loading dan melihat perbandingan nilai akar ave (average) dengan koefisien korelasi variabel yang bersangkutan. Jika muatan faktor lebih besar dari cross loadingnya dan nilai akar ave lebih besar dari koefisien korelasinya, maka dikatakan bahwa memenuhi unsur validitas.
2. Uji realibilitas juga terdiri atas dua yaitu realibilitas komposit dan realibilitas internal konsistensi. Uji realibilitas komposit dengan melihat nilai composite realibility. Jika nilai composite realibility lebih besar dari 0,70 maka dikatakan realibilitas komposit terpenuhi. Sedangkan uji realibilitas internal konsisten dengan melihat nilai cronbach's alpha. Jika nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,60 maka dikatakan realibilitas internal konsistensi terpenuhi.

Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian menunjukkan bahwa semua muatan faktor lebih besar dari 0,3 dan p-value lebih kecil dari alpha 5% sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Demikian pula muatan loading lebih besar dari faktor loadingnya serta nilai cross loading lebih besar dari nilai AVE, sehingga dapat disimpulkan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil uji realibilitas untuk masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai composite realibility lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dikatakan memenuhi kriteria realibilitas komposit. Demikian juga kriteria realibilitas internal konsisten telah terpenuhi karena nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat hasil olahan WarpPLS yaitu hasil output path coefficients dan nilai p-value. Jika nilai nilai coefficient variabel positif dan nilai p-value lebih kecil dari alpha 5%, maka dikatakan berpengaruh positif signifikan dan demikian sebaliknya. Sedangkan untuk melihat hasil uji hipotesis mediasi dengan melihat hasil olahan indirect and total effects. Adapun hasil penelitian dengan olahan SEM WarpPLS dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut :

Tabel 1. *Output Path Coefficient And P-Value*

No	Variabel kesimpulan	coefficient	p-value	
1.	X1 ke Y1	0,262	0,004	signifikan
2.	X2 ke Y1	0,556	0,001	signifikan
3.	X1 ke Y2	0,001	0,495	tidak signifikan
4.	X2 ke Y2	0,226	0,011	signifikan
5.	Y1 ke Y2	0,677	0,001	signifikan

Sumber : Hasil Olahan WarpPLS (2020)

Tabel 2. *Indirect and total effects*

No	Variabel kesimpulan	coefficient	p-value	
1.	X1.Y1 ke Y2	0,177	0,006	signifikan
2.	X2.Y1 ke Y2	0,376	0,001	signifikan

Sumber : Hasil Olahan WarpPLS (2020)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2 dan 4 diterima karena hasil menunjukkan arah yang positif dan signifikan dibawah alpha 5% (0,05). Hasil tersebut ditunjukkan sebagai berikut pengaruh kompensasi finansial (X1) terhadap motivasi pegawai (Y1) adalah 0,262 dengan p-value 0,004. Kemudian pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap motivasi pegawai(Y1) menunjukkan nilai 0,556 dengan p-value 0,001. Pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) menunjukkan nilai 0,226 dan p-value 0,011. selanjutnya pengaruh motivasi pegawai (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah 0,677 dan p-value 0,001. Sedangkan hipotesis 3, pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) ditolak karena nilai p-value 0,495 lebih besar dari 0,05 ($0,496 > 0,05$). Tabel 2 menunjukkan hasil penghitungan pengaruh mediasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel mediasi motivasi pegawai (Y1) memediasi pengaruh kompensasi finansial (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) karena nilai p-value kedua variabel tersebut adalah lebih kecil dari 0,05.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, artinya kompensasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja lebih optimal. Jika gaji, bonus, tunjangan, fasilitas dan jaminan sosial pegawai diberikan oleh perusahaan maka pegawai akan termotivasi untuk bekerja optimal dalam mengerjakan pekerjaannya. Karena gaji dan tunjangan tersebut dapat menutupi kebutuhan hidup dan keluarganya. Sehingga pegawai dan keluarganya merasa kebutuhannya terpenuhi dan terjamin.

Hasil penelitian sesuai dengan Hasibuan (2006) yang menyatakan bahwa tingkat kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat untuk bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut, demikian sebaliknya. Demikian juga pendapatnya Mangkunegara (2001) bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Umar (2001) salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah melalui pemberian kompensasi. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005), Hameed at al (2014), Uwezeye dan Muryungi (2017), Qureshi dan Sajjad (2015)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai

Hasil penelitian dengan menggunakan SEM WarpPLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, artinya jika gaya kepemimpinan atasan baik maka akan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. jika pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maka bawahan akan mendapat pengarahan, pengawasan dan bimbingan yang memadai sehingga pegawai tersebut merasa dihargai dan akan bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga pegawai tersebut mampu mengemukakan ide baru yang akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya jika bawahan tidak dilibatkan dan komunikasi antara atasan dan bawahan buruk maka pegawai akan merasa diabaikan dan tidak dihargai, selanjutnya pegawai tersebut tidak termotivasi dalam bekerja yang kemudian mengakibatkan kinerjanya menjadi menurun. hasil penelitian sesuai dengan teori yang diajukan oleh Davis (1985), Durbin (2005), Siagian (2002), Nimran (2004), Nasution (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mendorong, mempengaruhi dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna

mencapai tujuan. Hasil penelitian juga mendukung penelitian Fadli (2004), Smat (2005) dan Riyadi (2011)

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya peningkatan atau penurunan kompensasi pegawai tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis yang diajukan. Hal ini dapat terjadi kemungkinan karena instansi yang menjadi objek penelitian adalah instansi pemerintah (sektor publik) dimana kompensasi atau gaji yang diberikan harus sesuai dengan standar biaya umum yang berlaku secara nasional. Sehingga penentuan jumlah gaji dan honor sudah diketahui dan tidak akan berubah tanpa instruksi dan kebijakan dari pemerintah pusat. Hal ini menjadi bukan faktor penentu untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maka bawahan akan mendapat pengarahan, pengawasan dan bimbingan yang memadai sehingga pegawai tersebut merasa dihargai dan akan bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga pegawai tersebut mampu mengemukakan ide baru yang akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya jika bawahan tidak dilibatkan dan komunikasi antara atasan dan bawahan buruk maka pegawai akan merasa diabaikan dan tidak dihargai, selanjutnya pegawai tersebut tidak termotivasi dalam bekerja yang kemudian mengakibatkan kinerjanya menjadi menurun.

Hasil penelitian sesuai dengan Davis (1985), Durbin (2005), Siagian (2002), Nimran (2004), Nasution (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mendorong, mempengaruhi dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Sehingga ketika pegawai mendapat dorongan dan bantuan dari atasan atau pemimpin yang mengakibatkan pegawai tersebut menjadi antusias dan semangat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. selanjutnya pegawai tersebut akan berusaha meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fadli (2004), Smat (2005) dan Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja pegawai, artinya kompensasi finansial yang memadai yang dibayarkan kepada karyawan dan diikuti oleh motivasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis 5 yang diajukan sebelumnya. Hal ini juga sesuai dengan teori motivasi kebutuhan untuk berprestasi yang diajukan oleh (McClelland at al, 1953) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi prestasi tinggi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan mencapai derajat keberhasilan dan kegagalan yang sama. Hasil ini sesuai dengan penelitian Lewa dan Subowo (2005), Hameed at al (2014), Uwezeye dan Muryungi (2017), Qureshi dan Sajjad (2015), Herkutanto dan Widarko (2015), Riyadi (2011) dan Brahmasari dan Suprayetno (2008).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, artinya jika gaya kepemimpinan baik maka akan meningkatkan motivasi pegawai yang kemudian dapat mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian sesuai dengan teori motivasi kebutuhan untuk berprestasi (McClelland at al, 1953) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi prestasi tinggi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan mencapai derajat keberhasilan dan kegagalan yang sama. Pegawai akan termotivasi apabila mendapat dorongan, bantuan dan bimbingan atasan sehingga pegawai tersebut antusias dan bertindak sesuai dengan keinginan atasan yang selanjutnya meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi (Davis, 1985, Durbin 2005, Siagian 2002, Nimran 2004, Nasution 1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mendorong, mempengaruhi dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya yang disampaikan oleh Fadli (2004), Smat (2005) dan Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan alat analisis structural equation modeling (SEM) WarpPLS atas pengaruh antar variabel dalam penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
3. Kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5. Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja pegawai
6. Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai

Terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan terkait dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat satu variabel yang tidak signifikan dalam penelitian ini yaitu hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja pegawai. Peneliti berikut dalam melakukan penelitian ulang atas variabel tersebut.
2. Penelitian berikut dapat mengambil sample yang lebih luas dengan berbagai instansi atau lembaga yang berbeda agar nilai generalisasi lebih kuat.
3. Penelitian berikutnya dapat melihat lebih detail masalah dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis berbeda misal pendekatan kualitatif atau metode lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Atkinson, J. W. & D. Birch. 1978. *Introduction to Motivation*, New York: D. Van Nostrand Company.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Dubrin, Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta

- Fadli, Ahmad (2004) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan PT. Kawasan Industri Medan*.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Haji Masagung
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- McClelland, D. C., J.W. Atkinson, R.A. Clark & E.L. Lowell. 1953. *The Achievement Motive*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalia, Aplikasi dalam Perusahaan*, Jakarta: Djambatan.
- Nimran, Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga, Cetakan kedua, Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. 1992. *The Art and Science of Business Management Performance*, Mumbai: Jaico Publishing House.
- Wahyusumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Galia Indonesia.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*, Jakarta PT.Gramedia Pustaka Utama

Artikel Online

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus (2008) *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wirata Indonesia)* Jurnal manajemen dan kewirausahaan. Vol 10 No.2 September. 124-135
- Hameed, Abdul. Ramzan, Muhammad. Zubair, Kashif. Ali, Ghazanfar. Arslan, Muhammad (2014) *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Eviden From banking Sector of Pakistan)*, International journal of Business and Social Science, Vol 5 No.2, Februari
- Herkuntanto, Haris. Widarko Agus (2017) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi finansial dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai*. Prodi Manajemen, E-jurnal riset manajemen.
- Qureshi, Mohammed Owais and Sajjad, Syed (2015) *An Empirical Analysis of the Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in the Kingdom of Saudi Arabia- A Correlation Model*. European Scientific journal, Vol 11 No.4. February
- Riyadi, Slamet (2011) *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.13 No.1 Maret. 40-45
- Rizal. Muhamad, Idrus. M Syafiie, Djumahir, Mintarti. Rahayu (2004) *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance*

- (*Studies at Local Revenue Management in Kendari City*) International Journal of Business and Management Invention, Volume 3 Issue 2 February 2014 PP. 64-79
- Smat, Warsid. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Medan*, Thesis, Universitas Sumatera Utara. <http://library.usu.ac.id/download/fe/tesis-warsid.pdf> akses 16 Juni 2010.
- Veliu, Liridon, Manxhari, Mimoza. Dimiri, Visar, Jahat. Liridon (2017) *The Influence of Leadership Styles of Employee's Performance*. Vadyba Journal of management. No. 2 (31)