



---

## Pengaruh Kedisiplinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Ernawati<sup>1</sup>, Arif Rachman Putra<sup>2\*</sup>

ernawatismea27@gmail.com<sup>1</sup>, arifrachmanputra.caniago@gmail.com<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen

<sup>1</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya

<sup>2</sup>Universitas Mayjen Sungkono

Received: 29 10 2021. Revised: 13 11 2021. Accepted: 24 11 2021.

**Abstract :** Employees as human resources have a role to determine the success of the company while the measure to determine the success of the company is determined by employee performance. This study aims to determine the simultaneous and partial effect of discipline and compensation variables on employee performance. The population in this study were employees in a travel and tours in the city of Surabaya, amounting to 29 people and used as a whole as respondents. The analysis tool is multiple linear regression. The research findings state that discipline has a significant influence on employee performance. Compensation also has a significant effect on employee performance. Both simultaneously affect the dependent variable.

**Keywords :** Discipline, Compensation, Employee Performance

**Abstrak :** Karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki peran untuk menentukan keberhasilan perusahaan sedangkan ukuran untuk menentukan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari variabel kedisiplinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Populasi di penelitian ini adalah karyawan di sebuah travel and tours yang ada di kota Surabaya yang berjumlah 29 orang dan digunakan keseluruhan sebagai responden. Alat analisis adalah regresi linier berganda. Temuan penelitian menyebutkan kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keduanya secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat.

**Kata Kunci :** Kedisiplinan, Kompensasi, Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan untuk mencapai tujuan pasti berhubungan dengan kinerja karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki peran untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Ukuran menentukan pencapaian perusahaan menuju sasaran dan tujuannya adalah kinerja. Kualitas karyawan menentukan kinerja yang mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hasil kerja yang sesuai standar pekerjaan berarti karyawan telah menjalankan tugas dengan baik. Karyawan perlu selalu dibina dan dikembangkan untuk selalu memperoleh hasil kerja yang diharapkan perusahaan.

Pembinaan dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Salah satu cara adalah pelaksanaan kedisiplinan di tempat kerja. Kedisiplinan dipandang sebagai sikap taat dan melaksanakan aturan dan ketentuan di tempat kerja disertai dengan pemahaman tentang konsekuensi dari sanksi bila terjadi pelanggaran. Kedisiplinan tidak hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan namun, mengenai tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, kedisiplinan harus selalu ditunjukkan dengan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat mendorong terciptanya entusiasme kerja serta mendukung tujuan perusahaan serta atas dasar itu diharapkan efektivitas karyawan akan meningkat melalui perilaku disiplin. Tindakan kedisiplinan berkaitan dengan sikap karyawan dan hasil kerja (Darmawan, 2015; Arifin *et al.*, 2017; Sinambela *et al.*, 2019). Setiap pimpinan di perusahaan harus menjaga karyawan tetap tertib berperilaku dan menjalankan tugas. Standar disiplin berlaku bagi semua karyawan (Oetomo, 2004). Bagi perusahaan, kedisiplinan menjaga ditegakkannya peraturan dan pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil yang maksimal (Woodruffe, 2006). Selain dapat meminimalisasi gangguan di lingkungan kerja akibat perilaku karyawan, adanya kedisiplinan diharapkan dapat berperan terhadap kinerja karyawan.

Alternatif untuk mengembangkan mutu kinerja karyawan adalah dengan menyeimbangkan hak dan kewajiban karyawan (Palembeta dan Arifin, 2014). Ini mengarah kepada pemberian kompensasi yang sesuai. Untuk mendukung pencapaian kinerja yang diharapkan perusahaan, keberadaan sistem kompensasi yang efektif diperlukan untuk memotivasi karyawan agar memberikan hasil kerja yang baik (Putra *et al.*, 2019). Kompensasi adalah hal yang penting bagi karyawan (Herpen *et al.*, 2005). Bagi perusahaan juga penting karena sistem kompensasi merupakan wujud dari niat perusahaan memelihara ikatan dan mengembangkan sumber daya manusia. Dessler (2013) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk pembayaran kepada karyawan yang memiliki dampak positif berupa efisiensi dan hasil kerja, dorongan terhadap karyawan untuk lebih giat, membantu proses evaluasi jabatan, memberikan keseimbangan kerja, meningkatkan moral dan kesejahteraan karyawan, penyelesaian masalah, dan investasi penting bagi masa depan perusahaan. Beberapa studi menunjukkan peran kompensasi terhadap kinerja karyawan (Khan *et al.*, 2013; Osibanjo *et al.*, 2014. Mardikaningsih, 2014; Odunlami dan Matthew. 2014; Akhtaret *et al.*, 2015; dan Arifin *et al.*, 2019).

Berdasarkan uraian sebelumnya dinilai perlu meneliti tentang peranan kompensasi dan penegakan disiplin sebagai upaya meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan sehingga pekerjaan terselesaikan sesuai standar. Organisasi akan mengetahui bagaimana pendapat karyawan mengenai kebijakan kompensasi dan penerapan kedisiplinan di tempat kerja.

Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial dari variabel kedisiplinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi di penelitian ini adalah karyawan di sebuah biro perjalanan yang ada di kota Surabaya yang berjumlah 29 orang. Peneliti menggunakan metode sensus. Variabel di penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y), kedisiplinan (X.1) dan kompensasi (X.2). Semua variabel diukur melalui media kuisioner tertuju kepada responden. Berikut penjelasan masing-masing definisi operasional dan indikator variabel. Kedisiplinan adalah tingkat kesadaran dan perilaku karyawan untuk bersedia taat terhadap ketentuan dan atura perusahaan beserta norma sosial yang ada (Wahyudi *et al.*, 2006). Menurut Gunawan (2015), indikator variabel ini adalah disiplin tanggung jawab, disiplin waktu, dan disiplin peraturan.

Kompensasi kerja adalah setiap hal berkaitan manfaat yang diterima karyawan sebagai bentuk imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Brown *et al.*, 2003). Menurut Darmawan dan Mardikaningsih (2021), indikator pengukuran kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kinerja karyawan bermakna tentang pencapaian hasil kerja karyawan secara kuantitas dan kualitas terkait pelaksanaan tugas sesuai beban kerja dan tanggung jawab (Banker *et al.*, 2000). Menurut Issalillah (2020), indikator variabel ini adalah ketepatan waktu, kualitas, dan kuantitas. Analisis data menggunakan regresi linier ganda. Analisis deskriptif digunakan untuk melakukan profil responden. Uji asumsi klasik untuk menguji kelayakan model regresi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian yang dilakukan di sebuah travel and tours yang ada di kota Surabaya berhasil memperoleh 29 karyawan sebagai responden yang terdiri dari 19 wanita dan 10 pria. Usia karyawan dengan rentang usia kurang dari 21 tahun sebanyak tiga orang, pada rentang usia 21-30 tahun sebanyak 21 orang, sisanya berada pada rentang usia 31 tahun ke atas. Berdasarkan masa kerja kurang dari satu tahun ada empat orang, 1-5 tahun ada 18 orang, dan sisanya antara 5-10 tahun.

Uji validitas dari setiap indikator variabel dengan berdasarkan corrected item-total correlation (r). Berdasarkan output SPSS diperoleh hasil dari setiap butir pertanyaan variabel bebas kedisiplinan dan kompensasi lebih besar dari 0.3. Butir pertanyaan untuk variabel

kinerja karyawan juga begitu. Uji validitas terpenuhi dan butir pertanyaan tentang kedisiplinan, kompensasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji reliabilitas menggunakan pedoman Cronbach's Alpha. Nilai yang dihasilkan untuk variabel kedisiplinan (X.1) adalah 0,751; variabel kompensasi (X.2) adalah 0,823. Nilai tersebut lebih besar dari 0,6. Variabel kinerja karyawan (Y) memperoleh hasil sebesar 0,679. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas tersebut berada pada derajat keandalan yang baik.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui bagaimana sebaran data dan digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Output SPSS ditunjukkan pada Tabel 1.

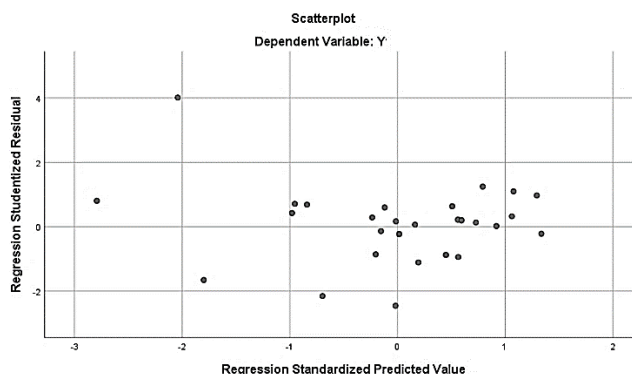
Tabel 1. Kolmogorov Smirnov Test

	<b>Kedisiplinan (X.1)</b>	<b>Kompensasi (X.2)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>	<b>Unstandardized Residual</b>
KSZ	0,319	0,295	1,064	1,187
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,197	0,088	0,327	0,176

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh nilai sigifikansi pada unstandardized residual  $> 0,05$ , yaitu sebesar 0,176. Dengan demikian, data terdistribusi normal atau uji normalitas terpenuhi karena  $0,176 > 0,05$ .

Uji autokorelasi berpedoman pada nilai Durbin-Watson yang lebih rendah dari 2. Hasil menunjukkan nilai DW sebesar 1,677. Ini menunjukkan tidak ada autokorelasi.

Uji heteroskedastisitas seperti pada Gambar 1 terlihat semua titik pada scatterplot tersebar. Titik-titik itu berada di setiap bagian sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas

Uji multikolinieritas diketahui melalui nilai Tolerance value  $> 0,10$  dan VIF (Variance in Flating Factor)  $< 10$ . Output SPSS menunjukkan nilai VIF adalah 1,445 (kurang dari 10) dan tolerance adalah 0,692 (lebih besar dari 0,1) maka semua variabel bebas tidak terkena masalah multikolinearitas atau tidak memiliki korelasi yang sangat kuat.

Analisis regresi dimulai dengan uji t agar mengetahui signifikan pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai probabilitas harus lebih kecil dari sebesar 0,05. Tabel 2 adalah hasilnya.

Tabel 2. Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.078	3.484		1.457	.157		
X.1	1.203	.476	.423	2.529	.018	.692	1.445
X.2	1.047	.466	.376	2.248	.033	.692	1.445

Dari Tabel 2 diketahui bahwa variabel kedisiplinan dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Model regresi yang didapatkan adalah  $Y = 5,078 + 1,203 (X.1) + 1,047 (X.2)$ .

Tabel 3. Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.687	2	61.343	12.826	.000 <sup>b</sup>
	Residual	124.348	26	4.783		
	Total	247.034	28			

Tabel 3 menunjukkan hasil uji F dengan Fhitung sebesar 12,826. Nilai probabilitas adalah 0,000. Secara simultan variabel kedisiplinan dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien determinasi untuk melihat besaran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.705 <sup>a</sup>	.497	.458	2.18692	1.835

Tabel 4 menunjukan koefisien korelasi sebesar 0,705. Nilai koefisien determinasi adalah 0,497. Kesimpulan yang diperoleh adalah kontribusi kedisiplinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 49,7%. Sisanya 50,3% variabel terikat dipengaruhi oleh faktor lain selain kedisiplinan dan kompensasi yang tidak dilibatkan di penelitian ini.

Kedisiplinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan studi sebelumnya (Darmawan, 2015; Arifin *et al.*, 2017; Sinambela *et al.*, 2019). Semakin baik penerapan kedisiplinan di tempat kerja maka semakin besar peluang untuk menghasilkan kinerja yang baik dari setiap karyawan. Penerapan kedisiplinan di tempat kerja harus terus dipantau agar tetap berjalan secara konsisten dan melekat pada diri setiap karyawan.

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan hasil ini sejalan studi Khan *et al.* (2013); Mardikaningsih (2014); Akhtaret *et al.* (2015); dan Arifin *et al.* (2019). Dengan pemberian kompensasi yang baik dan layak akan memunculkan kesan bahwa perusahaan memang bermaksud untuk memberdayakan karyawan secara efektif dan efisien (Milkovich dan Newman, 2002; Mabaso dan Dlamini, 2017). Kompensasi diharapkan memberikan peran terhadap pembentukan kinerja dari masing-masing karyawan (Herpen *et al.*, 2005).

Temuan lain menyebutkan bahwa kedisiplinan dan kompensasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang ditunjukkan karyawan terbukti dipengaruhi kedisiplinan dan kompensasi, artinya harapan untuk mengembangkan hasil kerja harus didukung oleh perilaku disiplin karyawan dan sistem kompensasi yang layak dan tepat.

## **SIMPULAN**

Temuan penelitian menyebutkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi juga punya peran signifikan terhadap kinerja karyawan. Keduanya secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat. Saran di penelitian ini adalah sebagai berikut. Kedisiplinan mengarah kepada seberapa besar tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaan. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja individu dan perusahaan. Pimpinan harus selalu berusaha agar para karyawan menunjukkan perilaku kedisiplinan yang benar. Kepemimpinan dinyatakan efektif bila kedisiplinan telah ditegakkan di perusahaan. Hukuman diperlukan untuk menguatkan kedisiplinan sekaligus menekan karyawan agar tetap patuh pada peraturan. Meski demikian, pemberian hukuman harus adil dan tegas tanpa terkecuali yang akan memunculkan terwujudnya tujuan pelaksanaan program kedisiplinan.

Perusahaan perlu memantau kelayakan kompensasi bagi karyawan agar mereka merasa dihargai oleh perusahaan dan memunculkan motivasi untuk mengerjakan tugas sesuai harapan. Penetapan sistem kompensasi sudah seharusnya berprinsip pada asas keadilan namun, hal tersebut biasanya dinilai secara relatif oleh para karyawan untuk membandingkan kuantitas dan kualitas kerja diantara mereka. Perbedaan pemberian kompensasi umumnya didasarkan pada perbedaan pengalaman, tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, tingkat kesulitan, dan beban kerja. Perbedaan yang tidak dapat diterima oleh tiap-tiap karyawan akan menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, perusahaan harus sebijak mungkin dengan mempertimbangkan segala faktor sebelum melakukan perbaikan sistem kompensasi yang memungkinkan akan mendorong karyawan memberikan hasil kerja yang lebih baik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akhtar, C. S., A. Aamir, M. A. Khurshid, M. M. Abro, & J. Hussain. 2015. Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210(1), 251-259.
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2019. Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Andayani, D., S Kabalmay, R Resandi, & D Darmawan. 2010. *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Arifin, S., A. R. Putra, & C. Fajar B. H. 2019. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, Vol. 1, No. 1 September, 23-32
- Arifin, S., R. Mardikaningsih & Y. R. Al Hakim. 2017. Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Banker, R. D., S.Y. Lee, G. Potter, & D. Srinivasan. 2000. An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following the Implementation of a Performance-based Compensation Plan. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 315-350.
- Berber, N., M.J. Morley, A. Slavić, & J. Poór. 2017. Management Compensation Systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of human resource management*, 28(12), 1661-1689.
- Brown, M. P., M. C. Sturman & M. J. Simmering. 2003. Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.
- Darmawan, D. 2021. *Psychological Perspective in Society 5.0*, Zahir Publishing, Jogjakarta
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. *Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah*. Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok.
- Darmawan, D. 2015. Peranan Motivasi Kerja, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(3), 113-122.
- Darmawan, D. 2021. *Perilaku Organisasi*, Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, et al. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Dessler, G. 2013. *Human Resource Management 13<sup>th</sup> Edition*. Pearson, New Jersey.
- Gunawan, A. 2015. *Perilaku Organisasi*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Hameed, A., M. Ramzan, & H. M.K. Zubair. 2014. Impact of Compensation on Employee Performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Handoko, V.R. & D Darmawan. 2004. Pengaruh Kinerja Wiraniaga dan Karakter Demografinya terhadap Kinerja Pasar Perusahaan. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora*, 63-72
- Herpen, V. M., V.M. Praag, & K. Cools. 2005. The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), 303-329.

- Issalillah, F. 2020. *Kinerja dan Tenaga Kerja*, Metromedia, Surabaya.
- Khan, I., M. Shahid, S. Nawab, & S.S. Wali. 2013. Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Performance: The Banking Sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282-291.
- Larbi, T. A. 2014. Effect of Compensation Management on Employee Performance at the St. Michael' S Catholic Hospital, Pramso. *Human Resource and Organizational Development*, (July), 1–80.
- Mabaso, C. M., & B. I. Dlamini. 2017. Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
- Mardikaningsih, R. 2013. Pengukuran Kinerja Dosen berdasarkan Penilaian Mahasiswa, *Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1), 15-26.
- Mardikaningsih, R. 2014. Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang memengaruhinya, *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(2), 73-84.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2020. *Sistem Pengendalian Mutu*, Metromedia, Surabaya.
- Milkovich, G.T., & J.M. Newman. 2002. *Compensation* (7th ed.). McGraw-Hill, New York.
- Odunlami, I. B., & A.O. Matthew. 2014. Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9), 108–117.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. 2004. Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Osibanjo, O. A., A.A. Adeniji, & H. Olubusayo. 2014. Compensation Packages: a Strategic Tool for Employees' Performance and Retention. *Journal of Sciences*, (25), 65–84.
- Palembeta, T. & S. Arifin. 2014. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 23-32.
- Putra, A. R., D. Darmawan, E. A. Sinambela. 2017. Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Putra, A. R., E. Retnowati & E. A. Sinambela. 2019. Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai, *Ebis, Jurnal Ekonomi Bisnis*, 12(1), 23-34.
- Qureshi, M O., & S. R. Sajjad. 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*, 11(4), 1857-7881.
- Santosa, A. & D. Darmawan. 2002. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim, & M. Irfan. 2019. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A., R. Mardikaningsih, S. Arifin, & H. D. Ayu. 2020. Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 33-42.
- Siramiami, N. W., Surachman, D. Hadiwidjojo, & F. Rohman. 2016. PerformanceBased Compensation Effect on Employee Motivation, Satisfaction of Employees, and



- Performance of Employees (Study on Private Universities in The Province of Bali). Conceptual Frameworks. *International Journal of Business, Economics and Law*, 11(2), 62–70.
- Sjamsi, Nurul & D. Darmawan. 2004. Peran Startegis Layanan pada Penyelenggaraan Pelayanan Publik, *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 83-95.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. 2006. Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wallace, L. & J. Trinka. 2009. Leadership and Employee Engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13.
- Werdati, Fauchil., D. Darmawan & N. R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Woodruffe, C. 2006. The Crucial Importance of Employee Engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.