

JURNAL APARATUR

**MATURITAS INOVASI DI PUSAT PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR ESDM**

**PERAN ANALISIS DIKLAT DALAM PERENCANAAN
PELATIHAN DI PPSDM APARATUR**

**PERSEPSI PUBLIK TENTANG PEMBELAJARAN DARING
DARI JEJAK DIGITAL TWITTER: ANALISIS SENTIMENT
POSITIF, NETRAL, DAN NEGATIF DARI DRONEEMPRIIT**

**ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI
DI BPSDM KEMENTERIAN ESDM**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI DI PUSAT SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 1

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
1 - 74**



PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI PUSAT SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

Zulkifli

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Human resources have an important role in developing and achieving organizational goals. The existence of quality human resources needs attention and is maintained by the organization. Maintaining quality human resources by creating enthusiasm and job satisfaction for human resources by providing compensation that is proportional to the competence of human resources so that employee job satisfaction is obtained. This study aims to explain the effect of compensation on job satisfaction of PPSDMA employees. This study aims to determine the effect of compensation on employee job satisfaction in PPSDM Apparatus. This study uses a quantitative approach with an explanative method, the type of data is quantitative, the sample is determined based on the Slopin method with data collection techniques through questionnaires/questionnaires, while the data analysis is done by descriptive analysis, validity and reliability tests and correlation analysis. The hypothesis of this research is that the greater the compensation received by the employee, the higher the job satisfaction felt by the employee in working at PPSDM Apparatus, which means that there is a positive influence between the compensation variable and the employee job satisfaction variable.

ABSTRAK

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam mengembangkan dan mencapai sasaran organisasi. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas perlu mendapat perhatian dan dipertahankan oleh organisasi. Mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dengan cara menciptakan kegairahan dan kepuasan kerja bagi sumber daya manusia dengan jalan memberikan kompensasi yang sebanding dengan kompetensi sumber daya manusia sehingga diperoleh kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai PPSDMA. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM Aparatur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatif, jenis datanya kuantitatif. Sampel ditentukan berdasarkan metode Slopin dengan teknik pengumpulan data melalui angket/kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan dengan analisis dekriptif, uji validitas dan realibilitas, serta analisis korelasi. Hipotesis penelitian ini adalah semakin besar kompensasi yang diterima pegawai, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dalam bekerja di PPSDM Aparatur. Berarti, terdapat pengaruh positif antara variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 18/04/2022

Accepted: 26/06/2022

Published: 30/06/2022

KEYWORDS

Kompensasi, Kepuasan Kerja,
Pegawai



Pendahuluan

a. Latar Belakang

Perhatian organisasi yang lebih besar terhadap pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia pada beberapa waktu belakangan ini disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang menentukan dan menggambarkan kualitas suatu organisasi. Selain aspek pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, yang juga menjadi perhatian adalah penguasaan dan pemanfaatan teknologi. Suatu organisasi yang dinamis mampu berkembang pesat jika memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat yang dimiliki oleh pegawai, mengembangkan kompetensi pegawai, dan memenuhi kebutuhan pegawai. Hal ini juga menunjukkan bahwa organisasi mempunyai perhatian terhadap pegawainya.

Pegawai diharapkan berperan aktif dalam berbagai kegiatan pengembangan organisasi. Tujuan organisasi hanya dapat dicapai jika pegawai menunjukkan kegairahan dalam bekerja, bersedia memberikan kemampuan yang optimal untuk mengerjakan pekerjaan, dan berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja optimal sehingga kualitas kerja meningkat. Hasil kerja yang berkualitas berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi yang akan memberi keuntungan kepada organisasi dan pegawai. Pegawai yang kurang memperlihatkan prestasi kerja sulit mendorong produktivitas organisasi yang optimal. Pimpinan hendaknya mengubah sikap dan perilaku pegawai agar bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan mencapai hasil yang baik.

Seorang pemimpin harus mampu memahami sifat dan motivasi kerja pegawai yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Motivasi kerja pegawai memengaruhi prestasi atau produktivitas kerjanya. Pegawai harus menyadari tujuan dan mengetahui harapan organisasi menerimanya sebagai pegawai. Organisasi mengharapkan agar pegawai bekerja dengan giat, mematuhi peraturan yang ada, disiplin, serta menghasilkan prestasi kerja yang baik. Dengan itu semua, organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menyatukan kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Hal itu dapat menciptakan kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Masing-masing pihak pun dapat menerima kepuasan. Tujuan organisasi seyogianya mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu pegawai sehingga dapat terwujud suasana kerja yang termotivasi karena tujuan masing-masing pihak telah terwakilkan untuk pemenuhannya.

Dalam melaksanakan pekerjaan, sangat terasa terdapat perbedaan kompetensi dan tuntutan pekerjaan terhadap setiap pegawai pada level yang sama dalam pangkat dan golongan ruang, serta masa kerja yang berbeda. Pemberian tunjangan kinerja tidak juga secara rinci membedakan masa kerja pegawai dan tingkatan pergolongan, dalam arti pegawai yang baru masuk dengan masa kerja nol tahun memiliki pangkat/golongan ruang terendah dalam pangkat dan golongan ruangnya, mendapatkan tunjangan kinerja



dengan besaran jumlah yang sama dengan pegawai yang mempunyai masa kerja maksimal dengan pangkat golongan ruang tertinggi dalam pangkat dan golongan ruangnya. Misalnya, pegawai baru (CPNS) dengan golongan ruang III/a dan masa kerja nol tahun menerima tunjangan kinerja sama jumlahnya dengan pegawai golongan ruang III/d dan masa kerja 20 tahun lebih, yaitu Rp3.915.950,00 sesuai Perpres Nomor 94 Tahun 2018.

Terdapat tunjangan kinerja yang nominal besarnya sama pada satu jenjang jabatan fungsional.

- a. *Range* pangkat 3 tingkatan pada jenjang madya (pangkat pembina IV/a, pembina tingkat I IV/b dan pembina utama muda IV/c) berada pada *grade* 11, mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp8.757.600,00.
- b. *Range* pangkat 2 tingkat pada jenjang pertama (pangkat penata muda III/a dan penata muda tingkat I III/b) berada pada *grade* 9 yang mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp5.079.200,00; jenjang muda (pangkat penata III/c dan penata tingkat I III/d) berada pada *grade* 10 yang mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp5.979.200,00; dan jenjang utama (pangkat pembina utama madya IV/d dan pembina utama IV/e) berada pada *grade* 13 yang mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp10.936.000,00.
- c. Terdapat tunjangan kinerja yang besar nominalnya sama pada *grade* 7 yang mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp3.915.950,00 dengan latar belakang pendidikan dan masa kerja berbeda pada pegawai yang menduduki jabatan fungsional umum (JFU) pendidikan S-1 s.d. S-3.

Padahal, dalam penelitian yang dilakukan oleh Indrawati, T. (2004), Kajian Penerapan Sistem Penggajian Berbasis Nilai Pekerjaan (Job Value) di PT. Bank Bukopin, sangat terasa terdapat perbedaan kompetensi dan tuntutan pekerjaan pada masing-masing pegawai pada level yang sama dalam pangkat dan golongan ruang, serta masa kerja yang berbeda. Apabila hal ini berlanjut tanpa melakukan suatu perubahan, akan muncul ketidakpuasan pegawai yang berakibat kepada terganggunya efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja pegawai.

Pemimpin dalam suatu organisasi selayaknya memberikan penghargaan atas keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Namun, pemimpin pada level tertentu masih belum dapat memberikan apresiasi dan penghargaan atau mengusulkan kepada pimpinan puncak untuk memberikan suatu penghargaan kepada pegawai atas kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Padahal, kontribusi penyelesaian pekerjaan tersebut memberi manfaat kepada pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut merupakan permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian organisasi. Selain itu, harapan pegawai yang belum dapat terpenuhi di antaranya kemungkinan mendapatkan pelayanan kesehatan yang lebih memadai. Hal ini bermaksud agar pimpinan mengupayakan kerja sama pelayanan kesehatan antara Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dengan rumah

sakit yang mempunyai tingkat pelayanan, sarana dan prasarana, serta tenaga medis yang lebih baik dibanding pelayanan yang diberikan melalui asuransi kesehatan. Kerja sama dimaksud sangat dimungkinkan untuk dilakukan agar tingkat pelayanan kesehatan bagi pegawai lebih baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis terdorong untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.

b. Rumusan Masalah

Sebagaimana diuraikan dalam latar belakang, masalah utama yang diteliti adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana jenis kompensasi yang diberikan kepada pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur?
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur?

c. Tujuan

Tujuan penelitian ini, yaitu

1. mengetahui jenis kompensasi yang diberikan kepada pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur;
2. mengetahui kepuasan kerja pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur;
3. mengetahui pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM Aparatur.

d. Manfaat

1. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi bagi pegawai dan pimpinan dalam meningkatkan atau mengoptimalikan pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM Aparatur.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pengambil keputusan di PPSDM Aparatur untuk memecahkan masalah terkait pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM Aparatur dalam meningkatkan kinerja organisasi.

e. Kerangka Teori

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh:

- a. Hackman dan Oldham (1975) menemukan dimensi inti pekerjaan yang

merupakan kompensasi intrinsik, yaitu keragaman keterampilan suatu pekerjaan menjadi daya tarik bagi pegawai. Pekerjaan-pekerjaan menarik dengan banyak variasi akan memacu lebih banyak eksplorasi bakat dan keterampilan. Semakin menarik suatu pekerjaan, akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dialami pegawai. Kompensasi intrinsik tersebut berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

- b. Spector (1997) membuktikan bahwa kompensasi berkorelasi dengan kepuasan kerja.
- c. Purnomowati (1994) dari hasil menelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja relatif berpengaruh dengan kebutuhan fisiologis, keamanan, dan sosial.
- d. Siahaan (2001) menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi finansial dan nonfinansial dengan kepuasan kerja menunjukkan korelasi yang cukup kuat.
- e. Arsa (2001) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan cukup kuat serta signifikan antara imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik dengan kepuasan kerja.

Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan yang dilakukan penulis terdapat pada lokus dan hasilnya. Lokus penelitian ini berbeda, yaitu di PPSDMA, dan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Beberapa teori yang digunakan oleh penulis dalam mendukung penelitian ini diuraikan lebih lanjut.

Maju atau mundurnya suatu organisasi sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh sumber daya manusia. Di samping sarana teknologi yang dimiliki oleh organisasi, faktor kunci yang merupakan penentu adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus mampu berperan dalam menguasai teknologi agar organisasi dapat berkembang dan maju. Tinjauan literatur yang digunakan peneliti dalam mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, selain peran sumber daya manusia, juga menggunakan referensi mengenai manajemen sumber daya manusia, kompensasi, kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Tinjauan literatur diharapkan dapat memberikan dukungan teoritis terhadap penelitian yang dilakukan.

1. Peran Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi berdiri bertujuan untuk memenuhi kepentingan manusia yang berada dalam organisasi tersebut. Untuk mewujudkan misinya, organisasi dikelola, dikendalikan, serta diawasi oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dan sentral dalam semua kegiatan organisasi. Karena perkembangan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi keberadaan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Pemimpin organisasi harus mampu memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia. Strategi pengembangan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan, visi, dan misi organisasi. Walker (1992:2) mengatakan bahwa strategi sumber daya manusia sangat penting karena

memungkinkan manajemen untuk mendefinisikan dan mengarahkan sumber daya manusia pada bisnis (*people related business*). Keberadaan sumber daya manusia merupakan aset organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi agar organisasi dapat berkembang dengan baik. Setyawan (2002:16) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, diperlukan lima hal berikut ini.

1. *Buy*, yaitu mencari bakat-bakat baru dari dalam maupun luar organisasi.
2. *Build*, yaitu melatih dan mengembangkan pegawai yang berbakat.
3. *Borrow*, yaitu mencari ide baru melalui kerja sama dengan pihak luar.
4. *Bounce*, yaitu melakukan mutasi pegawai yang berkinerja rendah.
5. *Bind*, yaitu mempertahankan pegawai yang berkualitas.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan mengenai tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi dan penggunaan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut dimanfaatkan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan definisi manajemen sumber daya manusia yang disebutkan oleh Schuler, Dowling, Smart, dan Huber (1999:16) tentang manajemen sumber daya manusia.

"Human Resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society."

Perkembangan manajemen sumber daya manusia secara historis mengalami dinamika yang signifikan, dalam arti peran manajemen sumber daya manusia semakin ke depan akan semakin diperhatikan oleh organisasi, baik organisasi pemerintah maupun industri. Para ahli pada abad ke-20 an menyatakan bahwa perkembangan manajemen sumber daya manusia terbagi dalam lima generasi, yaitu:

- a. Generasi Pertama dengan sebutan *Pre-Personnel Management*;
- b. Generasi Kedua dengan sebutan *Personnel Management*;
- c. Generasi Ketiga dengan sebutan *Human Resources Management*;
- d. Generasi Keempat dengan sebutan *Strategic Human Resources Management*;
dan
- e. Generasi Kelima dengan sebutan *Brainware Management*.

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang dilakukan suatu organisasi yang memudahkan penggunaan tenaga kerja secara lebih efektif. Manajemen ini dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Manajemen sumber

data manusia ini terdiri atas beberapa kegiatan, yaitu:

- a. kesetaraan kesempatan bekerja (*Equal Employment Opportunity- EEO*);
- b. analisis jabatan;
- c. perencanaan tenaga kerja;
- d. rekrutmen dan seleksi karyawan serta orientasi kerja;
- e. evaluasi kinerja dan kompensasi;
- f. pelatihan dan pengembangan;
- g. pengaruh pegawai/ketenagakerjaan;
- h. keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan (Ivancevich, 2001:9).

3. Kompensasi

Kompensasi dilihat sebagai mata rantai dari sistem yang lebih besar, yaitu pengembangan sumber daya manusia. Kompensasi itu sendiri adalah suatu sistem yang utuh. Menurut Milkovich dan Newman (2002:12—18), terdapat tiga hal yang mendasari suatu sistem kompensasi.

1. Tujuan Strategi Kompensasi

Strategi kompensasi yang ditetapkan memiliki tiga tujuan dasar, yaitu efisiensi, adil, dan memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan. Tujuan efisiensi diarahkan agar sistem kompensasi mampu memperbaiki kinerja, meningkatkan kualitas, memuaskan pelanggan dan *stakeholders*, serta melakukan kontrol terhadap biaya pegawai. Adil diarahkan agar sistem kompensasi menjamin keadilan bagi semua pegawai. Sementara itu, pemenuhan pada ketentuan peraturan perundangan adalah sistem kompensasi tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang ditetapkan pemerintah.

2. Strategi Kebijakan Sistem Kompensasi

Strategi kebijakan sistem kompensasi harus diarahkan terhadap empat hal, yaitu penyelarasan internal (*internal alignment*), memiliki daya saing secara eksternal, memberi pengakuan terhadap kontribusi individu, dan memudahkan dalam pengelolaannya.

3. Teknik Kompensasi

Teknik kompensasi merupakan teknik yang diperlukan untuk memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam strategi kebijakan sistem kompensasi. Hal ini terdiri dari bagaimana penetapan struktur internal, struktur gaji, program insentif, dan sistem evaluasi. Kompensasi mempunyai peran penting yang merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Banyak sekali batasan yang diberikan untuk mendefinisikan masalah kompensasi.

Arsa (2001:27—29) membedakan imbalan sebagai berikut.

1. Imbalan intrinsik merupakan imbalan yang diterima pegawai dari individu pegawai berkenaan dengan pelaksanaan suatu tugas kerja. Imbalan ini terdiri atas:

1. perasaan akan pertumbuhan kemampuan pribadi karena dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik;



2. perasaan pertumbuhan pribadi karena mampu melaksanakan tugas baru yang menantang;
 3. perasaan pegawai terhadap penyelesaian/pencapaian sasaran yang berpengaruh dengan pekerjaan;
 4. perasaan pegawai terhadap pencapaian tujuan/sasaran pribadi;
 5. perasaan pegawai terhadap kedudukan/status yang lebih tinggi yang berasal dari pekerjaan;
 6. perasaan pegawai terhadap kebebasan dari pengarahan dan keleluasaan kerja yang lebih besar;
 7. perasaan pegawai terhadap meningkatnya tugas dan tanggung jawab;
 8. perasaan pegawai diajak berperan serta dalam pengambilan keputusan;
 9. perasaan pegawai lebih banyak kerja yang menarik; serta
 10. perasaan pegawai terhadap keanekaragaman kegiatan.
2. Imbalan ekstrinsik merupakan imbalan yang diterima pegawai dari organisasi. Imbalan ini menurut Arsa (2001) dapat berupa hal-hal berikut.
1. Penghasilan dalam bentuk uang yang diterima setiap bulan dalam bentuk:
 - a. gaji pokok;
 - b. tunjangan; dan
 - c. uang lembur.
 2. Penghasilan tidak langsung, yaitu jaminan perlindungan bagi para pegawai yang berupa:
 - a. pemeliharaan kesehatan;
 - b. tabungan hari tua; serta
 - c. tabungan kepemilikan rumah.
 3. Imbalan bukan uang dapat berupa:
 - a. sanjungan dan pengakuan dari rekan kerja/atasan tentang prestasi yang dicapai;
 - b. kesempatan promosi dalam pangkat;
 - c. kesempatan promosi dalam jabatan;
 - d. jam makan siang yang sesuai dengan kebutuhan/harapan;
 - e. perabot dan alat tulis kantor yang sesuai dengan kebutuhan/ harapan;
 - f. jam kerja yang sesuai dengan keinginan mayoritas para pegawai;
 - g. hari kerja yang sesuai dengan keinginan mayoritas pegawai;
 - h. organisasi memberikan waktu kepada para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya tanpa mengurangi kesempatan menjalankan ibadah, bersosialisasi, dan lain-lain;
 - i. jaminan dan keamanan kerja (kecil kemungkinan untuk dilakukan PHK); dan
 - j. perlakuan sebagai keluarga dari rekan kerja atau atasan.

Penghasilan dalam bentuk uang yang diterima setiap bulannya oleh pegawai di PPSDMA

berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2018 memiliki besaran sebagai berikut.

**Tabel 1. Tunjangan Kinerja Pegawai
di Lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral**

No.	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan
1	17	Rp33.240.000
2	16	Rp27.577.500
3	15	Rp19.280.000
4	14	Rp17.064.000
5	13	Rp10.936.000
6	12	Rp9.896.000
7	11	Rp8.757.600
8	10	Rp5.979.200
9	9	Rp5.079.200
10	8	Rp4.595.150
11	7	Rp3.915.950
12	6	Rp3.510.400
13	5	Rp3.134.250
14	4	Rp2.985.000
15	3	Rp2.898.000
16	2	Rp2.708.250
17	1	Rp2.531.250

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2018

4. Kepuasan Kerja

Arsa (2001:36—37) mengemukakan bahwa dalam menilai kepuasan kerja dapat menggunakan *Minnesota Satisfaction Questioner (MSQ)* yang dianggap bahwa pernyataan atau pertanyaan lebih komprehensif dan mendasar, serta memiliki kesamaan dengan jenis imbalan intrinsik dan ekstrinsik. *Minnesota Satisfaction Questioner (MSQ)* ini terdiri atas:

- a. pemanfaatan waktu;
- b. bekerja dengan kemampuan sendiri;
- c. berganti-ganti (variasi) pekerjaan;
- d. bergaul sesama rekan kerja;
- e. gaya kepemimpinan;
- f. kompetensi atasan langsung (supervisor);
- g. tugas yang diterima;
- h. kesempatan membantu rekan kerja;

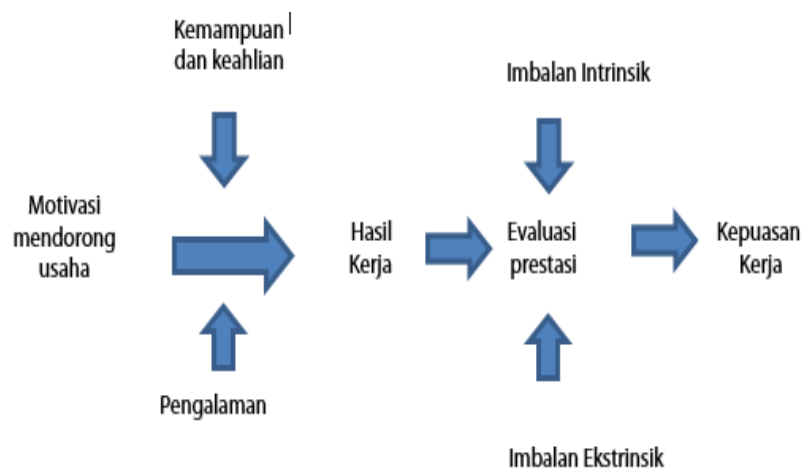
- i. persiapan kerja;
- j. kebebasan memerintah;
- k. kesempatan memanfaatkan kemampuan;
- l. penerapan peraturan;
- m. penghasilan yang diterima;
- n. kesempatan mengembangkan karir;
- o. kebebasan mengambil keputusan;
- p. peluang menggunakan metode;
- q. kondisi kerja;
- r. kerja sama;
- s. penghargaan terhadap prestasi; serta
- t. perasaan terhadap prestasi.

Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh yang erat antara kompensasi dengan kepuasan kerja, dijelaskan pola pengaruh tersebut. Hal itu sekaligus untuk menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mata rantai dari suatu sistem yang besar dari pengembangan sumber daya manusia.

5. Pengaruh Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Gibson dkk. (1992:170) menyatakan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik yang didistribusikan berdasarkan evaluasi kerja serta memuaskan dan adil bagi individu pegawai, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh imbalan dengan kepuasan kerja dapat dijelaskan dalam bagan berikut.

Gambar 1. Pengaruh Imbalan dengan Kepuasan Kerja



Sumber : Gibson dkk. (1992:17)

Gambar 1 menunjukkan bahwa hasil prestasi individu berasal antara usaha individu dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu tersebut. Hasil prestasi individu kemudian dievaluasi. Jika memuaskan dan adil, individu mencapai tingkat kepuasan tertentu.



Greene (1972:31—41) dalam penelitiannya menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan antara imbalan dengan kepuasan kerja. Dia menyatakan bahwa jika Anda melakukan pekerjaan dengan baik, secara intrinsik Anda merasa senang. Lawrel (1977:163—226) berdasarkan riset menyimpulkan lima hal mengenai pengaruh imbalan dengan kepuasan kerja. Berikut kelima pengaruh tersebut.

1. Imbalan dapat memberikan kepuasan kepada individu, apabila jumlah yang diterima sebanding dengan jumlah yang dirasakan harus diterima, dengan didasarkan pada seseorang yang menjadi pembanding.
2. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh pembanding yang terjadi kepada orang lain. Pegawai membandingkan input (usaha, keahlian, senioritas, dan prestasi kerja) dirinya dengan input pegawai lain.
3. Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas pegawai dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Sampai saat ini, belum ada kesepakatan di antara para peneliti mengenai imbalan intrinsik yang lebih penting daripada imbalan ekstrinsik atau sebaliknya dalam menentukan kepuasan kerja. Imbalan intinsik dan imbalan ekstrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.
4. Orang berbeda dalam hal imbalan yang mereka inginkan. Hal ini juga bergantung pada karier seseorang, umur, dan situasi yang berbeda.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imblan tersebut mengarah pada imbalan lain. Misalnya, kantor yang luas menunjukkan status dan kekuasaan. Sementara itu, uang mengarah pada prestise, otonomi, kebebasan, keamanan, dan naungan.

Arsa (2001:55) mengemukakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di tempat kerja. Berikut adalah faktor-faktor tersebut.

1. kerja yang secara mental menantang;
2. imbalan yang pantas;
3. kondisi kerja yang mendukung;
4. rekan kerja yang mendukung;
5. kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan;
6. otonomi dalam bertindak;
7. pekerjaan yang bervariasi;
8. program pengenalan yang tepat serta berakibat diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja;
9. situasi lingkungan kerja;
10. gaya dan kualitas pengawasan atasan langsung;
11. desain pekerjaan;
12. kompensasi;
13. pengaruh antarpribadi;
14. kemungkinan peluang jangka panjang;
15. kemungkinan peluang di tempat lain.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2021 dianalisis dengan menggunakan *Software SPSS* Versi 25 Tahun 2020.

A. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini, diberikan analisis deskripsi terhadap jawaban enam puluh empat responden untuk variabel kompensasi (X_1 dan X_2) dan variabel kepuasan kerja pegawai (Y). Jumlah pertanyaan dari dua variabel tersebut sebanyak **empat puluh sembilan** pertanyaan dengan rincian, yaitu dua puluh enam pertanyaan variabel X_1 dan X_2 dan sebanyak dua puluh tiga pertanyaan variabel Y . Jadi, total pertanyaan yang dijawab dikali jumlah responden adalah:

$$49 \times 64 = 3.136$$

Adapun jawaban dari pertanyaan responden menggunakan skala Likert 1 s.d. 5 dengan rincian 1. tidak setuju; 2. kurang setuju; 3. agak setuju; 4. setuju; dan 5. sangat setuju. Hasilnya ditunjukkan sebagaimana dalam tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Data

	Jawaban Responden					Total
	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Agak Setuju (3)	Kurang Setuju (2)	Tidak Setuju (1)	
Jumlah	783	1.473	595	177	108	3.136
Persentase	25 %	47 %	19 %	6 %	3 %	100 %

Sumber: Data Hasil Penelitian

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari keseluruhan jawaban responden, sebagian besar didominasi oleh jawaban sangat setuju (25 %) dan setuju (47 %) sebagaimana tautan <https://docs.google.com/spreadsheets/d/154mDoWyEphl1BHwigtNwD4KqlxD3JWft/edit?usp=sharing&oid=104682343784752770811&rtpof=true&sd=true>.

Hal tersebut berarti di PPSDM Aparatur diperlukan suatu pemberian kompensasi, yaitu dengan melakukan kegiatan pemberian kompensasi dalam hal pemanfaatan waktu. Kompensasi tersebut dapat berupa:

1. bekerja dengan kemampuan sendiri;
2. berganti-ganti (variasi) pekerjaan;
3. bergaul sesama rekan kerja;
4. gaya kepemimpinan;

5. kompetensi atasan langsung (supervisor);
6. tugas yang diterima;
7. kesempatan membantu rekan kerja;
8. persiapan kerja;
9. kebebasan memerintah;
10. kesempatan memanfaatkan kemampuan;
11. penerapan peraturan;
12. penghasilan yang diterima;
13. kesempatan mengembangkan karier;
14. kebebasan mengambil keputusan;
15. peluang menggunakan metode;
16. kondisi kerja;
17. kerja sama;
18. penghargaan terhadap prestasi; dan
19. perasaan terhadap prestasi.

Berdasarkan penelitian, diperoleh juga hasil bahwa diperlukan indikator kepuasan kerja. Indikator tersebut berupa:

1. kerja yang secara mental menantang;
2. imbalan yang pantas;
3. kondisi kerja yang mendukung;
4. rekan kerja yang mendukung;
5. kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan;
6. otonomi dalam bertindak;
7. pekerjaan yang bervariasi;
8. program pengenalan yang tepat serta berakibat diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja;
9. situasi lingkungan kerja;
10. gaya dan kualitas pengawasan atasan langsung;
11. desain pekerjaan;
12. kompensasi;
13. pengaruh antarpribadi;
14. kemungkinan peluang jangka panjang; dan
15. kemungkinan peluang di tempat lain.

B. Analisis Uji Reabilitas dan Uji Validitas

1. Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Kompensasi

Realibilitas (keandalan) suatu alat ukur dapat diuji dengan skor yang dihasilkan relatif sama pada semua responden walaupun responden tersebut mengerjakannya dalam waktu berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha atau Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Hasil pengujian reliabilitas data dapat dilihat pada tabel berikut.

a. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Tabel 3. Reliability Statistics Variabel X₁ (Kompensasi Intrinsik)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.905	11

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 4. Reliability Statistics Variabel X₂ (Kompensasi Ekstrinsik)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	15

Sumber: Data Hasil Penelitian

Hasil pengujian realibilitas dengan *Cronbach's Alpha* untuk semua atribut menunjukkan $r > 0.9$. Artinya, kuesioner tersebut reliabel dengan nilai reliabilitas kuesioner yang tinggi karena berada pada rentang 0.8—1.0. Hal ini membuktikan bahwa kuesioner yang disebarkan dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

b. Uji Validitas Variabel Kompensasi

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mewakili objek yang diamati. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* dan hasilnya dibandingkan dengan angka kritik 67able korelasi r . Uji coba kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui apakah butir pertanyaan dalam kuesioner memenuhi syarat sah atau valid secara konten maupun isi berdasarkan yang ingin diukur. Apakah kuesioner secara konten sudah mewakili obyek yang ingin diamati? Dalam hal ini, secara konten, butir-butir pertanyaannya memang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan sesuai dengan obyek yang ingin diamati sebagai dasar untuk dijadikan sebagai data utama penelitian.

Sebagai data awal, kuesioner diberikan kepada 64 responden. Kuesioner yang disebarkan terdiri atas pertanyaan tertutup mengenai aspek-aspek yang diamati, yaitu kompensasi, yang terdiri atas 26 pertanyaan.

Semua pertanyaan variabel kompensasi sebanyak 26 pertanyaan mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,3. Berarti, semua pertanyaan yang diajukan memenuhi syarat sah atau valid secara konten maupun isi dari yang ingin diukur.

Tautan hasil uji validitas variabel kompensasi intrinsik (variabel X₁) adalah <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1za-iAIOK5vo65SX27jqaP5l-BnoPD7oX/edit?usp=sharing&ouid=104682343784752770811&rtpof=true&sd=true>.

Link hasil uji validitas variabel kompensasi ekstrinsik (variabel X₂) adalah <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oVgb4eAb6ak76Wm5JgGzal7rsvSE95oi/edit?usp=sharing&oid=104682343784752770811&rtpof=true&sd=true>.

2. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja Pegawai

Reliabilitas (keandalan) suatu alat ukur dapat diuji dengan melihat skor yang dihasilkan relatif sama pada semua responden walaupun responden tersebut mengerjakannya dalam waktu berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha atau Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Hasil pengujian reliabilitas data dapat dilihat dalam tabel berikut.

a. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5. Reliability Statistics Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	23

Sumber : Data Hasil Penelitian

Hasil pengujian reliabilitas ini dengan *Cronbach's Alpha* menunjukkan semua atribut, yaitu $r > 0.9$. Artinya, kuesioner tersebut reliabel dengan nilai reliabilitas kuesioner yang tinggi karena berada pada rentang 0.8—1.0. Hal ini membuktikan bahwa kuesioner yang disebarkan dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

b. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mewakili objek yang diamati. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* dan hasilnya dibandingkan dengan angka kritik 68able korelasi r . Uji coba kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui apakah butir pertanyaan dalam kuesioner memenuhi syarat sah atau valid secara konten maupun isi dari yang ingin diukur. Untuk membuktikan bahwa kuesioner secara konten sudah mewakili objek yang ingin diamati, dalam hal ini secara konten butir-butir pertanyaannya memang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan, sesuai dengan objek yang ingin diamati sebagai dasar untuk dijadikan data utama penelitian. Sebagai data awal, kuesioner diberikan kepada 64 responden. Kuesioner yang disebarkan terdiri atas pertanyaan tertutup mengenai aspek-aspek yang diamati, yaitu kepuasan kerja, yang terdiri atas 23 pertanyaan.

Hasil uji validitas sebagaimana tautan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (variabel Y) adalah

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oVgb4eAb6ak76Wm5JgGzal7rsvSE95oi/edit?usp=sharing&oid=104682343784752770811&rtpof=true&sd=true>.

Semua pertanyaan variabel kepuasan kerja sebanyak 23 pertanyaan mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,3. Ini berarti semua pertanyaan yang diajukan memenuhi syarat sah atau valid secara konten maupun isi dari yang ingin diukur.

C. Analisis Regresi

Analisa pengaruh variabel kompensasi dengan variabel kepuasan kerja menggunakan uji regresi berganda bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Uji regresi berganda yang dimaksud dilakukan Uji t dan Uji f.

Uji t bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh parsial (sendiri) yang ditunjukkan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Sedangkan uji f bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh simultan (bersama-sama) yang ditunjukkan oleh variabel bebas (X_1, X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Selain itu, untuk mengetahui koefisien determinasi yang berfungsi untuk mengetahui berapa persen pengaruh yang ditunjukkan oleh variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y).

Rumusan Hipotesis

- H_1 = terdapat pengaruh kompensasi intrinsik (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y)
- H_2 = terdapat pengaruh kompensasi ekstrinsik (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y)
- H_3 = terdapat pengaruh kompensasi intrinsik (X_1) dan kompensasi ekstrinsik (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y)
- Tingkat kepercayaan 95%, $\alpha = 0,05$

Dasar Pengambilan Keputusan:

A. Uji t

1. Jika nilai sig < 0,05, atau t hitung > t tabel, maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.
2. Jika nilai sig > 0,05, atau t hitung < t tabel, maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

$$t \text{ tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 64-2-1) = t(0,025; 61) = 2,000$$

B. Uji f

1. Jika nilai sig < 0,05, atau f hitung > f tabel, maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.
2. Jika nilai sig > 0,05, atau f hitung < f tabel, maka tidak terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

$$f \text{ tabel} = f(k; n-k) = f(2; 64-2) = f(2; 62) = 3,15$$

Pengujian Hipotesis H_1 dan H_2 dengan Uji t

Tabel 6. *Coefficients*^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.378	5.770		3.878	.000
	Kompensari Intrinsik (X1)	.733	.154	.378	4.769	.000
	Kompensasi Ekstrinsik (X2)	.682	.092	.588	7.410	.000

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

Sumber: Data Hasil Penelitian

a. Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Diketahui nilai sig. Pengaruh X₁ terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $4,769 > t$ tabel $2,000$ sehingga disimpulkan bahwa H₁ diterima. Ini berarti terdapat pengaruh kompensasi instriksik (X₁) terhadap kepuasan kerja (Y).

b. Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Diketahui nilai sig. Pengaruh X₂ terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $7,410 > t$ tabel $2,000$ sehingga disimpulkan bahwa H₂ diterima. Ini berarti terdapat pengaruh kompensasi ekstriksik (X₂) terhadap kepuasan kerja (Y).

Pengujian Hipotesis H₃ dengan Uji f

Tabel 7. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8625.418	2	4312.709	80.783	.000 ^b
	Residual	3256.582	61	53.387		
	Total	11882.000	63			

Sumber: Data Hasil Penelitian

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja

b. *Predictors:* (Constant), Kompensasi Ekstrinsik (X₂), Kompensari Intrinsik (X₁)

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Berdasarkan output tersebut diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X₁ dan X₂ secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai f hitung $80,783 > f$ tabel $3,15$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H₃ diterima yang berarti terdapat pengaruh kompensasi intrinsik (X₁) dan kompensasi ekstriksik (X₂) secara simultan terhadap kepuasan kerja (Y).

Perumusan Hipotesis

➤ H₁ = terdapat pengaruh kompensasi intrinsik (X₁) terhadap kepuasan kerja (Y)

- H₂ = terdapat pengaruh kompensasi ekstrinsik (X₂) terhadap kepuasan kerja (Y)
- H₃ = terdapat pengaruh kompensasi intrinsik (X₁) dan kompensasi ekstrinsik secara simultan terhadap kepuasan kerja (Y)
- Tingkat kepercayaan 95%, $\alpha = 0,05$

Koefisien Diterminasi

Tabel 8. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.726	.717	7.30661

Sumber: Data Hasil Penelitian

a. *Predictors: (Constant), Kompensasi Ekstrinsik (X₂), Kompensari Intrinsik (X₁)*

Berdasarkan output tersebut diketahui nilai R Square sebesar 0,726, berarti bahwa pengaruh variabel kompensasi intrinsik (X₁) dan variabel kompensasi ekstrinsik (X₂) secara simultan terhadap Variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 72,6%.

Kesimpulan

Penelitian ini telah mengungkap pengaruh yang terjadi antara dua variabel, yaitu kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan lokus di PPSDM Aparatur. Dalam penelitian ini telah ditemukan proses pemberian kompensasi dan proses terwujudnya kepuasan kerja di PPSDM Aparatur yang menjadi tujuan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kuantitatif dengan metode eksplanatif, jenis datanya kuantitatif. Sampel ditentukan berdasarkan metode Slopin dengan teknik pengumpulan data melalui angket/kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan dengan analisis dekriptif, uji validitas dan realibilitas, serta analisis regresi. Hipotesis penelitian ini diterima, yaitu semakin optimal pemberian kompensasi, maka semakin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM Aparatur yang berarti terdapat pengaruh antara variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

Daftar Pustaka

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.



- Adam J. Stacy (1963). *Toward an Understanding of Equity. Journal of Abnormal and Social Psychology.*
- Alderfer, C.P (1969). *An Emprical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance.*
- Arnold. H.J. (1976). *Effect of Performance Feed Back and Extrinsic Reward Upon High Intrinsic Motivation, Organizational Behavior and Human Performance.*
- Arsa, I.N. (2001). *Hubungan Imbalan dengan Kepuasan Kerja di Kantor Regional II BKN Surabaya.*
- Brotoharsojo, Jiwo Wungu Hartanto (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System.* PT. Rajagrafindo Persada. Cetakan Pertama.
- Bryars Lloyd L, Leslie W. Rue (1984). *Human Resource and Personnel Management.* Homewood, Illionois: Richard D. Irwin. Inc.
- Creswell, John W. (2002). *Research Design,* KIK Press.
- Davis, Keith and Newstrom, J.W. (1998). *Human Behavior at Work, Organization.* 10th Edition, New Dehli, Tatu Mcgraw Hill Coy.
- De Censo, David A and Robbins, Stephen P. (2002). *Human Resource Management,* Sevent Edition, John Wiley & and Sons, Inc. USA.
- DeSantis, Victor S & Samantha L. Durst. (1996). *Comparing Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance:* America: Lexingtong Bokks.
- Dessler, Gerry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management.* Edisi Bahasa Indonesia Jilid I. Prentice Hall, Inc.
- Djati S.P. dan Khusaini M (2008). *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja.* Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Petra Surabaya dan Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Eqution Modeling Dalam dalam Penelitian Manajemen.* Fakultas Ekonomi Undip.
- Fraser, T.M., (1992). *Stress dan Kepuasan Kerja,* Seri Manajemen No. 14, Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Ghozali, I. (2005). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi Dengan dengan Program Lisrel 8.54,* Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. (1995). *Managing Human Resources.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the job diagnostic survey.* Journal of Applied psychology, 60(2), 159.



- Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L.Tatham, W.C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, International Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Handoko, T. Hanni, (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hersey, P., dan K.H. Blanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Herzberg Frederick, Mansner B, and Snyderman B (1959). *The Motivation of Work*, New York, John Wiley & Sons.
- Indrawati, T. (2004). *Kajian Penerapan Sistem Penggajian Berbasis Nilai Pekerjaan (Job Value) di PT. Bank Bukopin*.
- Irawan, Prasetya. (2003). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN, Cetakan Kelima.
- Irving, P. Gregory, John P. Meyer, "Reexamination of the Met – Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, no. 6.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management. Eight Edition*. Mc.Graw Hill.
- Knoop, Robert, (1995). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organisational Commitment for Nurse", *The Journal of Psychology*, 1995, 126(6), 643-649.
- Lawrel, Edward E. (1983). *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw Hill International Editions.
- Martoicchio, J.J. (2001) *Strategic Compensation: A Human Management Approach*. Second Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Mc. Clelland David C. (1962). *Business Drive and National Achievement*. Harvard Business Review.
- Milkovich, George T & Jerry M. Newman (2002). *Compensation*. Seventh Editon. McGraw Hill.
- Muljani N. (2002). *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen & dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 108 – 122 Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra.
- Poels, Frans. (2000). *The Art of HRD Job Evaluation and Remuneration. How to Set- up and Run an Effective System*. Volume 7. Crest Publishing House. New Delhi.
- Pritchard R.D. and DeLeo P.J. (1973). *Experimental Test of Valence Instrumentality Relationships in Job Performance*. Journal of Applied Psychology.



- Purnomowati, Sri, (1994). Tesis: Kepuasan Kerja Pustakawan di 18 Pustakawan Khususnya Instansi Pemerintah di DKI Jakarta. Universitas Indonesia, Program Pascas Sarjana. FISIP.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organization Behavior: Concept Controversies, Application*, Anglewood Cliffs. Prentice Hall. USA.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal. (, 1992,). *Human Resource Management in Australia.*, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan. Lince. (2001) ., Tesis: Hubungan Kompensasi Dan dan Motivasi Dengan dengan Kepuasan Kerja Salesman di PT Hernalin Chemica. Program Pascas Sarjana, FISIP. Universitas Indonesia.
- Simamora Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE YKPM.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Thousand Oaks. CA.
- Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wijanto, Setyo H. (2008) *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.