

Komitmen Organisasi Merupakan Variabel Mediasi Hubungan Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan-Bali)

Yupono Bagyo
STIE Malangkeucecwara Malang

Abstract: Company activities obtained by involving human as a resource whose have capability to be developed. In accordance to those problems, this research intended to verify the correlations between financial compensation, non-financial compensation, organizational commitment, and employee performance. The chosen samples are 18 PT. UOB Buana Bank-Tabanan subsidiary employees by using stratified random sampling methods. Using Path analysis, this research found that financial compensation variable and non-financial compensation are simultaneously and significantly have correlations with employees performance; however non-financial compensation variable partially have not significantly correlated. Employee performance is directly affected by financial compensation variable and non-financial compensation variable, without passing through organization commitment variable. This finding is based on Path value that shows financial compensation variable and non-financial compensation directly toward employee performance are higher than Path value of financial compensation and non-financial compensation towards performance through organizational commitment variable. The employee performance is higher due to financial compensation and non financial compensation which have given by the company. The given compensations could make employees feels satisfied; nor because of the employees high commitment to their company.

Keywords: Direct Effect, Indirect Effect, Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Organizational Commitment, Employee Performance

Aktivitas perusahaan dijalankan dengan melibatkan manusia sebagai sumberdaya perusahaan, yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Sebagai sumberdaya perusahaan, maka manusia memerlukan perhatian dan pembinaan. Potensinya harus terus dikembangkan dan kemampuannya ditingkatkan sehingga produktifitas juga akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Sebagaimana apa yang dikemukakan Hasibuan (1994:149), bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan demikian canggih.

Manusia bekerja pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan hidup, dengan kata lain untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakekat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya itu merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 1997:5). Salah satu kebutuhan yang diharapkan oleh karyawan adalah adanya kompensasi yang memadai. Kompensasi baik berbentuk finansial maupun non finansial akan menciptakan motivasi dan komitmen yang mendorong orang bekerja (usaha) untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi dan komitmen

Alamat Korespondensi:

Yupono Bagyo, STIE Malangkeucecwara Malang, Jl. Terusan Kalasan Malang, 65142, Telp. (0341) 418130

merupakan hal yang sangat penting agar karyawan mencapai kinerja yang baik.

Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai kinerja dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 1994:155).

Komitmen merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen karyawan dicerminkan oleh kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Kompensasi seringkali membuat perusahaan harus introspeksi apalagi hal tersebut berakibat banyak karyawan yang mempunyai sikap tidak peduli lagi dengan "masa depan" perusahaan serta tidak peduli lagi dengan lingkungan tempat kerjanya. Apalagi hal tersebut dibiarkan terus berlanjut, tidak mustahil terjadinya *turnover* yang tinggi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut karyawan baru serta *men-training* mereka. Salah satu untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang berbentuk finansial dan non finansial sehingga dapat menimbulkan komitmen dan kinerja karyawan yang tinggi.

Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- Berapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasi.

- Berapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi.
- Berapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.
- Berapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
- Berapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasi.

Sejalan dengan permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan menguji hubungan-hubungan antara komitmen organisasi, kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kinerja karyawan.

Kompensasi adalah pengaturan seluruh pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*non financial*) (Martoyo, 2000:126). Sedangkan Handoko (1994:155): mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Nawawi (1997:315) berpendapat bahwa kompensasi bagi organisasi merupakan penghargaan/ganjaran pendapatan pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sejalan dengan Nawawi, Simamora (2002:42) berpendapat kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Dari definisi diatas, tampak bahwa para ahli memberi pengertian kompensasi yang berbeda meskipun pada dasarnya tidak terjadi suatu perbedaan yang mencolok, bahkan mengandung pengertian tujuan yang sama, yaitu merupakan balas jasa, ganti kontribusi, dan sebagai penghargaan atau ganjaran bagi karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan.

Secara garis besar tujuan dari kompensasi menurut Martoyo (2000:129).

- Pemenuhan kebutuhan ekonomi, karyawan penerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan "economic security"-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungjawabnya.

- Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dalam pemberian kompensasi yang makin baik mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas yang tinggi, ongkos karyawan per unit produk bahkan akan semakin rendah.
- Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan. Makin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa semakin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar, berarti beruntung makin besar.
- Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut sehingga ada keseimbangan antara "input" (syarat-syarat) dan "output" tingginya kompensasi yang diberikan.

Macam kompensasi menurut pendapat Martoyo (2000:125) adalah sebagai berikut ini.

- Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi ini langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah dan insentif. Serta dalam bentuk tidak langsung yang juga disebut dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung yang terdiri dari jaminan kesehatan, tunjangan.
- Kompensasi non finansial (*Non Financial Compensation*) terdiri dan kepuasan yang diperoleh pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, peluang adanya promosi dan lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja seperti rekan kerja yang menyenangkan, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan.

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Menurut Simamora (2002: 445) bentuk kompensasi pada umumnya adalah finansial karena pengeluaran moneter seperti ini bisa segera (kewajiban dalam periode waktu yang singkat) atau tertangguh (kewajiban perusahaan dikemudian hari). Gaji mingguan atau bulanan karyawan adalah contoh dan pembayaran segera (*intermediate payment*), sedangkan pensiun pembagian laba, atau bonus melambangkan pembayaran tertangguh (*differed payment*). Kompensasi tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Pada intinya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum.

Selanjutnya, Simamora mengatakan bahwa gaji dapat menjadi faktor penting dalam menentukan apakah seseorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, penyelia, kondisi kerja) atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Oleh karenanya ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara dimana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang terjadi dalam perusahaan.

Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang telah disepakati. Menurut Siagian (2003 :270): Tingkat upah dan tingkat partisipasi kerja melalui dua daya yang saling berlawanan. Kenaikkan upah di satu pihak meningkatkan pendapat (*income effect*) yang cenderung untuk mengurangi tingkat partisipasi kerja. Di lain pihak peningkatan upah membuat harga waktu relatif mahal. Kompensasi langsung lainnya adalah insentif, yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi standar yang ditetapkan organisasi. Menurut Simamora (2002: 445): "tujuan utama program insentif

adalah mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya”.

Program-program insentif terdiri dari dua jenis yaitu:

- Program insentif individu yang diberikan berdasarkan penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

Suatu pemberian kompensasi finansial baik yang berupa gaji, jasa produksi, tunjangan, maupun jaminan kesehatan kepada karyawan merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman pada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan terdapat kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

Menurut Dessler, (1998:174): "Tunjangan (*benefits*) menggambarkan suatu bagian yang penting dari setiap upah karyawan, dapat didefinisikan sebagai semua pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Tunjangan-tunjangan umumnya tersedia bagi semua karyawan sebuah perusahaan meliputi: waktu cuti yang dibayar, asuransi jiwa dan kesehatan, tunjangan pensiun. Mengatur tunjangan menggambarkan suatu tugas yang semakin terspesialisasi. Menurut Siagian, (2003:275): "Jaminan kesehatan adalah pembayaran berupa uang yang diterima oleh seorang karyawan sebagai pengganti biaya perawatan atau berobat yang memenuhi kriteria tertentu”.

Salah satu maksud dan tujuan dari komitmen yang dilakukan oleh pemimpin adalah agar karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, tujuan organisasi di satu pihak dapat

dicapai dan kinerja karyawan di lain pihak dapat lebih ditingkatkan. Dalam kaitannya dengan komitmen, Luthans (2006:249) mendefinisikan: "komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi memperlihatkan 1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi tersebut; dan 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi." Kemudian menurut Robbins (1996:119) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dalam mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa komitmen karyawan sebagai suatu sikap yang diambil karyawan bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Konsekuensi perilaku yang muncul sebagai perwujudan komitmen karyawan pada organisasi antara lain: rendahnya tingkat pergantian (keluar masuk) karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran (absensi), puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Dalam kaitan dengan penelitian ini, dimaksud dengan komitmen adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini diambil dari pendapat Luthans (2006:250) yang meliputi: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Untuk itu, penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional bertujuan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, kemudian dianalisa menggunakan metode pengujian antara variabel bebas dan variabel terikat, sekaligus menguji kebenaran hipotesa yang dirumuskan sebelumnya (Arikunto, 1993:12).

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 3 konsep, yaitu: konsep kompensasi, komitmen karyawan dan kinerja karyawan yang dapat dijabarkan sebagai berikut ini.

Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Adapun variabel bebasnya adalah sebagai berikut.

Kompensasi finansial (X_1)

Kompensasi yang terdiri dari bayaran (pay) yang diperoleh seseorang, Adapun indikator dari variabel ini adalah:

- (1) Gaji/upah
- (2) Insentif
- (3) Tunjangan

Dari indikator variabel kompensasi finansial item-itemnya sebagai berikut:

- (1) Gaji yang diterima karyawan dalam bekerja
- (2) Insentif mampu memacu karyawan dalam bekerja
- (3) Insentif mampu menambah pendapatan karyawan setiap bulan
- (4) Tunjangan dapat memberikan kepuasan pada karyawan

Kompensasi non finansial (X_2)

Kompensasi yang tidak terdiri dari bayaran (pay) melainkan kepuasan yang diterima dari pekerjaannya, Adapun indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya itu sendiri.
- (2) Lingkungan psikologi atau fisik dimana seseorang itu bekerja dan item-itemnya dari variabel ini adalah sebagai berikut:
 - (1) Karyawan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab
 - (2) Adanya hubungan yang harmonis dengan sejawat selama bekerja
 - (3) Lingkungan kerja yang nyaman dalam perusahaan dapat memberikan kepuasan tersendiri.

Komitmen (Y_1)

Komitmen karyawan adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi, Adapun indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kemauan karyawan
- (2) Kesetiaan karyawan
- (3) Kebanggaan karyawan

Dari indikator variabel komitmen item-itemnya sebagai berikut:

- (1) Karyawan bekerja dengan baik dan berani menanggung risiko
- (2) Karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan
- (3) Karyawan senang dan bangga bergabung pada perusahaan

Kinerja (Y_2)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, Adapun indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut :

- (1) Kualitas hasil kerja
- (2) Kuantitas hasil kerja
- (3) Ketepatan waktu

Dari indikator variabel kinerja item-itemnya sebagai berikut:

- (1) Karyawan bekerja sesuai dengan kualitas kerja yang ditetapkan perusahaan
- (2) Karyawan bekerja sesuai dengan kuantitas kerja yang ditetapkan perusahaan
- (3) Karyawan bekerja sesuai dengan standar waktu perusahaan

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan yang berjumlah 18 orang. Untuk keperluan pengujian hipotesis dilakukan pengambilan sampel sebanyak 18 karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan, menurut Arikunto (1993:107) "apabila subjeknya kurang dari 100 orang maka lebih baik diambil semuanya sebagai sampelnya". Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti dan sebagai sampel dalam penelitian ini karena populasinya kurang dari 100 orang maka dalam penelitian ini keseluruhan populasi akan diambil sebagai sampel. Dengan dasar pendapat tersebut diatas maka sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi atau sejumlah 18 orang.

Adapun penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling*, sampel yang diambil dari beberapa bagian yang ada sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk meneliti pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis I & IV

Untuk membuktikan hipotesis I yang menyatakan bahwa diduga kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap komitmen organisasi (Y1) dan hipotesis IV diduga kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2). Digunakan alat analisis korelasi berganda. Dengan hipotesis statistik:

- $H_o = R_{xi,y1} = 0$, artinya tidak ada hubungan dan pengaruh yang bermakna (signifikan) diantara

peubah X terhadap Y1.

- $H_a = R_{xi,y1} > 0$, artinya ada hubungan dan pengaruh yang bermakna (signifikan) diantara peubah X terhadap Y1.

Dengan hipotesis statistik:

- $H_o = R_{xi,y2} = 0$, artinya tidak ada hubungan dan pengaruh yang bermakna (signifikan) diantara peubah X terhadap Y2.

- $H_a = R_{xi,y2} > 0$, artinya ada hubungan dan pengaruh yang bermakna (signifikan) diantara peubah X terhadap Y2.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

HASIL

Hasil Penelitian menggambarkan bahwa sebanyak 12 responden (66,7%) adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebanyak 6 responden (33,3%) berjenis kelamin wanita. Ditinjau dari segi umum, yang terbanyak adalah berumur antara 31–40 tahun, yaitu sebanyak 9 responden (50%), kemudian karyawan yang berusia antara 41–50 tahun, yaitu sebanyak 7 responden (38,9%) dan responden yang paling terkecil adalah mereka yang berumur 21–30 tahun, yaitu sebanyak 2 responden (11,1%). Dari segi pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan S1 yaitu sebesar 12 orang atau (66,7%), Sedangkan yang paling sedikit adalah karyawan yang berpendidikan SMP dan SMA masing-masing sebesar 3 responden atau (33,3%). Dari segi masa kerja karyawan terbanyak adalah mereka yang bekerja antara 10 tahun ke atas, yaitu sebanyak 13 responden atau (72,8%) dan masa kerja 5–10 tahun, yaitu sebesar 5 responden atau (27,8%). Berdasarkan status perkawinan bahwa seluruh karyawan atau sebanyak 18 responden atau (100%) berstatus sudah menikah.

Deskripsi Variabel-variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini berjumlah 4 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas yang meliputi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, 1 variabel antara, yaitu komitmen karyawan dan 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka secara

keseluruhan dapat dijelaskan masing-masing variabel di bawah ini.

Variabel Kompensasi Finansial

Dalam variabel kompensasi untuk memenuhi kebutuhan kompensasi finansial (X_1) memiliki empat pertanyaan menggambarkan bahwa karyawan yang menyatakan sangat setuju bahwa gaji yang diberikan kepada karyawan sudah wajar atau adil dari sudut pasar tenaga kerja sebanyak 44,4%. Responden yang menyatakan setuju bahwa insentif yang diberikan dapat memacu karyawan untuk bekerja sebesar 38,9%. Karyawan yang menyatakan setuju bahwa insentif yang diberikan dapat menambah pendapatan karyawan tiap bulan sebesar 44,4%. Sedangkan karyawan yang menyatakan sangat setuju bahwa tunjangan yang diberikan dapat memberikan kepuasan sebesar 44,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Bank UOB Buana Tabanan sudah memberikan gaji yang adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja bagi karyawannya serta adanya insentif dan tunjangan yang selalu diberikan kepada karyawan dalam bekerja.

Variabel Kompensasi non Finansial

Dalam variabel kompensasi untuk memenuhi kebutuhan kompensasi non finansial (X_2) memiliki tiga pertanyaan. Karyawan yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan bertanggungjawab didalam melaksanakan tugasnya sebesar 33,3%. Karyawan yang menyatakan setuju bahwa adanya hubungan yang harmonis antar karyawan sebesar 50%. Sedangkan karyawan yang menyatakan sangat setuju bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat memberikan kepuasan bagi karyawannya sebesar 33,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Bank UOB Buana Tabanan telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya sehingga karyawan dapat lebih nyaman dalam beristirahat dan karyawan dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan sejawat selama bekerja di PT Bank UOB Buana Tabanan.

Variabel Komitmen Organisasi

Dalam variabel komitmen organisasi (Y_1) memiliki tiga pertanyaan menggambarkan bahwa karyawan yang menyatakan sangat setuju bahwa karyawan

telah menyelesaikan pekerjaan dan berani menanggung risiko dari keputusan yang diambil sebesar 44,4%. Karyawan yang menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan telah mentaati peraturan-peraturan yang ditentukan oleh perusahaan sebesar 44,4%. Sedangkan Responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan senang dan bangga dapat bergabung pada perusahaan sebesar 61,1%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Bank UOB Buana Tabanan benar-benar menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambil dan karyawan masih kurang dalam mentaati peraturan-peraturan yang ditentukan oleh perusahaan, Sedangkan karyawan senang dan bangga dapat bergabung pada PT Bank UOB Buana Tabanan.

Variabel kinerja

Dalam variabel kinerja karyawan (Y_2) memiliki tiga pertanyaan menggambarkan bahwa karyawan yang menyatakan setuju bahwa karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai mutu yang ditetapkan sebesar 66,7%. Karyawan yang menyatakan tidak setuju bahwa karyawan menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan sebesar 44,4%. Sedangkan responden yang menyatakan setuju bahwa karyawan dalam bekerja sesuai dengan standar waktu sebesar 55,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Bank UOB Buana Tabanan sudah menyelesaikan tugas sesuai mutu yang diinginkan oleh perusahaan dan secara kuantitas karyawan kurang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan, Sedangkan karyawan dalam bekerja sudah sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan PT Bank UOB Buana Tabanan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis I

Pengaruh variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1) besarnya nilai koefisien korelasi berganda (R) menunjukkan seberapa besar keeratan hubungan antara peubah-peubah bebas secara simultan atau bersama-sama terhadap peubah terikat. Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.798 menunjukkan bahwa kedua peubah bebas yang digunakan

dalam penelitian ini kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara bersama-sama mempunyai hubungan yang erat terhadap komitmen organisasi (Y1).

Angka *R square* dapat digunakan untuk melihat besarnya kontribusi semua peubah bebas, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap naik turunnya nilai peubah terikat, yaitu komitmen organisasi, dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,637 \times 100\%$$

$$KD = 63,7\%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa besarnya pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap naik turunnya nilai peubah terikat komitmen organisasi adalah 63,7%, sedangkan sisanya sebesar 36,3% (100%–63,7%) dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menganalisis tingkat signifikan hubungan peubah-peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut maka dilakukan uji F. Hasil uji F akan diperoleh nilai F_{hitung} yang kemudian akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} . Dimana kriteria penilaian yang diterapkan dari adanya uji hipotesis statistik tersebut adalah:

Menerima H_0 dan menolak H_a apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$
Menolak H_0 dan menerima H_a apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Berdasarkan Tabel 12 di atas maka dapat diketahui nilai F_{hitung} (13,173) lebih besar dari F_{tabel} (3,68) dan nilai sig F yang dihasilkan sebesar 0,000 < 0,05 Disebut signifikan karena angka signifikansinya sebesar 0,000 dibawah nilai signifikan 0,05. Sehingga keputusan H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan terhadap komitmen organisasi (Y1).

Pengujian Hipotesis II

Hipotesis kedua menyatakan diduga variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara parsial dan signifikan mempunyai hubungan terhadap komitmen organisasi (Y1). Untuk membuktikan hipotesis kedua maka dapat digunakan uji t.

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel kompensasi finansial dengan t penelitian sebesar $3,737 > t_{tabel}$ sebesar 1,7341 sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada hubungan secara parsial antara kompensasi finansial (X_1) dengan komitmen organisasi (Y1). Untuk melihat besarnya pengaruh kompensasi finansial (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y1) digunakan angka *Standardized Coefficient* sebesar 0,757 atau 75,7%.
- Variabel kompensasi non finansial dengan t penelitian sebesar $-0,307 < t_{tabel}$ sebesar 1,7341 sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti tidak ada hubungan secara parsial antara kompensasi non finansial (X_2) dengan komitmen organisasi (Y1). Besarnya pengaruh kompensasi non finansial (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y1) adalah sebesar -0,062 atau -6,2% dianggap tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis III

Untuk menguji hipotesis ketiga yang sudah dikemukakan sebelumnya, yaitu menguji apakah variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara parsial dan signifikan mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan (Y2) maka digunakan uji t.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis III, maka dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

- Variabel kompensasi finansial dengan t penelitian sebesar $3,928 > t_{tabel}$ sebesar 1,7341 sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada hubungan secara parsial antara kompensasi finansial (X_1) dengan kinerja karyawan (Y2). Untuk melihat besarnya pengaruh kompensasi finansial (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y2) digunakan angka *Standardized Coefficient* sebesar 0,818 atau 81,8%.
- Variabel kompensasi non finansial dengan t penelitian sebesar $0,254 < t_{tabel}$ sebesar 1,7341 sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti tidak ada hubungan secara parsial antara kompensasi non finansial (X_2) dengan kinerja karyawan (Y2). Besarnya pengaruh kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y2) adalah sebesar 0,053 atau 5,3% dianggap tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis IV

Untuk melihat besar atau tidaknya pengaruh variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) diketahui bahwa besarnya nilai koefisien korelasi berganda (R) menunjukkan seberapa besar keeratan hubungan antara peubah-peubah bebas secara simultan atau bersama-sama terhadap peubah terikat. Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,785 menunjukkan bahwa kedua peubah bebas yang digunakan dalam penelitian ini kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara bersama-sama mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan (Y).

Angka *R square* dapat digunakan untuk melihat besarnya kontribusi semua peubah bebas, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap naik turunnya nilai peubah terikat, yaitu kinerja karyawan, dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,616 \times 100\%$$

$$KD = 61,6\%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa besarnya pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap naik turunnya nilai peubah terikat kinerja karyawan adalah 61,6%, sedangkan sisanya sebesar 38,4% ($100\% - 61,6\%$) dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

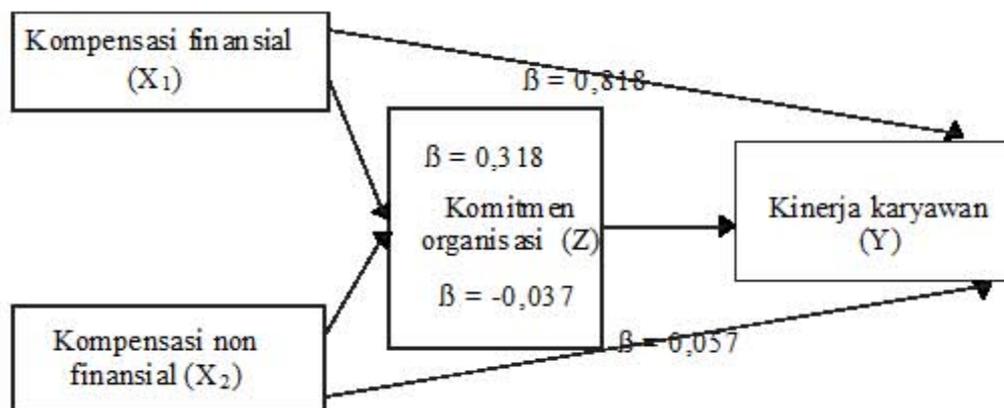
Hipotesis IV menyatakan bahwa diduga variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan (Y). Hubungan peubah-peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut maka dilakukan uji F. Hasil uji F akan diperoleh nilai F_{hitung} yang kemudian akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} . Dimana kriteria penilaian yang diterapkan dari adanya uji hipotesis statistik tersebut adalah:

- Menerima H_0 dan menolak H_a apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$
- Menolak H_0 dan menerima H_a apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Berdasarkan Tabel 16 di atas maka dapat diketahui nilai F_{hitung} (12,053) lebih besar dari F_{tabel} (3,68) dan nilai sig F yang dihasilkan sebesar $0,001 < 0,05$. Disebut signifikan karena angka signifikansinya sebesar 0,001 dibawah nilai signifikan 0,05. Sehingga keputusan H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian Hipotesis V

Dalam hipotesis V diduga bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) melalui variabel komitmen organisasi (Z) mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan (Y) lebih



Gambar 2. Model Hipotesis Komitmen Organisasi Merupakan Variabel Mediasi Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

besar daripada hubungan variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2). Untuk melihat pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung.

Model Analisis jalur (*Path analysis*)

Pengaruh tidak langsung

Hasil *output* SPSS memberikan nilai *standardized beta* kompensasi finansial terhadap komitmen organisasi pada persamaan 1 sebesar 0,757 yang berarti kompensasi finansial mempengaruhi komitmen organisasi. Nilai koefisien *standardized β* 0,506 merupakan nilai PATH atau jalur komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, Sehingga Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, perhitungannya sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,757 \times 0,506) = 0,383$$

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,383.

Hasil *output* SPSS memberikan nilai *standardized β* kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasi pada persamaan 1 sebesar -0,062 yang berarti kompensasi non finansial tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien *standardized β* 0,506 merupakan nilai PATH atau jalur komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, Sehingga Pengaruh tidak langsung kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, perhitungannya sebagai berikut.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (-0,062 \times 0,506) = -0,031$$

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar -0,031.

Pengaruh langsung

Hasil *output* SPSS memberikan nilai *standardized β* untuk kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan sebesar 0,818 ini merupakan nilai PATH atau jalur antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Perhitungannya sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Y = 0,818$$

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh langsung dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan sebesar 0,818.

Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

$$X_2 \rightarrow Y = 0,053$$

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh langsung dari kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan sebesar 0,053.

Berdasarkan penghitungan pengaruh, terlihat bahwa pengaruh langsung kompensasi finansial (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,818, lebih besar daripada angka pengaruh tidak langsung kompensasi finansial (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) sebesar 0,383. Begitu juga angka pengaruh langsung kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,053, lebih besar daripada angka pengaruh tidak langsung kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1), yaitu sebesar -0,031

Maka keputusan terhadap Hipotesis V ditolak dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) lebih besar daripada hubungan variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) melalui variabel komitmen organisasi (Y_1).

PEMBAHASAN

Hasil pengujian terhadap Hipotesis-hipotesis yang diajukan dan diuraikan sebagai berikut ini.

Hasil Pengujian Hipotesis I

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki hubungan secara simultan dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh komitmen karyawan pada organisasi pada prakteknya sangat dipengaruhi pemberian oleh dua hal tersebut, yaitu pemberian kompensasi finansial baik berupa gaji, insentif dan tunjangan dan kompensasi non finansial baik berupa tanggung jawab atas hasil kerja, hubungan rekan kerja yang harmonis dan lingkungan

kerja yang nyaman dalam perusahaan. Artinya, apabila perusahaan ingin karyawan berkomitmen tinggi perusahaan harus mampu memberikan kedua kompensasi yang diinginkan karyawan sehingga komitmen karyawan pada organisasi akan lebih meningkat, hal ini dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeime* di dalam perusahaan. Sesuai dengan pendapat (Dessler, 1998:107) bahwa kompensasi merupakan unsur-unsur dalam program-program yang lebih komprehensif yang ditujukan untuk mendorong atau meningkatkan komitmen karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis II

Berdasarkan hasil analisis di atas menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara kompensasi non finansial tidak signifikan dan bertanda negatif artinya komitmen karyawan pada organisasi tidak terpengaruh oleh pemberian kompensasi non finansial yang diberikan oleh perusahaan. Ini disebabkan karena dalam situasi saat ini karyawan lebih mementingkan uang dari pada kepuasan yang didapatkan dari pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat (Gibson, 1997:529) bahwa uang merupakan imbalan yang paling utama diinginkan oleh seseorang dalam bekerja.

Dengan demikian, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi finansial mempunyai hubungan sendiri-sendiri dan erat terhadap komitmen organisasi sedangkan variabel kompensasi non finansial tidak mempunyai hubungan secara sendiri-sendiri dan erat terhadap komitmen organisasi. Artinya, karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan akan meningkatkan komitmen mereka bila gaji yang diterima wajar dari sudut pasar tenaga kerja, insentif yang diberikan perusahaan mampu memacu karyawan untuk bekerja serta menambah pendapatan setiap bulan dan tunjangan dapat memberikan rasa puas tersendiri kepada karyawan tersebut. Dengan perolehan kompensasi tersebut maka karyawan akan berkomitmen tinggi agar selalu bekerja dengan baik terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat diuntungkan dengan adanya komitmen dalam diri karyawan, mereka akan bekerja dengan lebih baik, selalu mentaati peraturan-peraturan perusahaan serta senang atau bangga dapat bergabung pada perusahaan.

Hasil Pengujian Hipotesis III

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempengaruhi kinerja karyawan namun kompensasi non finansial tidak memiliki sumbangan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial mempunyai hubungan sendiri-sendiri dan erat terhadap kinerja karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan sedangkan variabel kompensasi non finansial tidak mempunyai hubungan secara sendiri-sendiri dan erat terhadap kinerja karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan. Kinerja karyawan pada organisasi PT Bank UOB Buana Tabanan tidak terpengaruh oleh pemberian kompensasi non finansial yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena dalam situasi saat ini karyawan lebih mementingkan uang daripada kepuasan yang didapatkan dari pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat (Gibson, 1997:529) bahwa uang merupakan imbalan yang paling utama diinginkan oleh seseorang dalam bekerja.

Pemberian kompensasi finansial dari perusahaan dapat memberikan rasa puas tersendiri terhadap karyawan sehingga karyawan akan meningkatkan kinerjanya baik dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pada saat bekerja, dengan terciptanya kinerja yang baik maka perusahaan akan lebih mudah untuk mengembangkan *performance*-nya.

Hasil Pengujian Hipotesis IV

Berdasarkan hasil analisis di atas secara bersama-sama, variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan (bersama-sama) dan signifikan (erat) mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, hal ini dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeime* sehingga perusahaan tidak lagi mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut dan mentraining mereka. Sesuai dengan pendapat (Handoko, 1994:155) bahwa program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena

hal itu dapat mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan SDM atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai kinerja yang tinggi bagi perusahaan.

Hasil Pengujian Hipotesis V

Berdasarkan hasil penghitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kinerja karyawan terbentuk dari meningkatnya variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara langsung tanpa melalui variabel antara komitmen organisasi. Artinya, perusahaan dalam memberikan kompensasi bagi karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Untuk meningkatkan kinerja, karyawan tidak perlu berkomitmen terlebih dahulu sehingga pemberian kompensasi dari perusahaan secara langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah dianalisis menggunakan alat analisis regresi dan korelasi maka dapat disimpulkan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki hubungan secara simultan dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variabel kompensasi non finansial tidak mempunyai hubungan secara sendiri-sendiri (parsial) dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan dan signifikan mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan. Tetapi variabel kompensasi non finansial tidak mempunyai hubungan secara sendiri-sendiri (parsial) dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan di PT Bank UOB Buana Tabanan terbentuk dari meningkatnya variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial secara langsung tanpa melalui variabel antara komitmen organisasi. Hal ini didasarkan pada angka nilai *path* variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan lebih besar daripada angka nilai *path* variabel kompensasi finansial dan kompensasi non

finansial terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasi. Kinerjanya meningkat karena pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang diberikan serta pemberian kompensasi yang telah diberikan dapat membuat karyawan merasa puas. Bukan karena karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya.

Saran

Berdasarkan penelitian maka dapat diberikan saran-saran bahwa untuk mencapai kinerja karyawan tidak perlu melalui komitmen organisasi terlebih dahulu. Hal ini hendaknya dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan agar dapat meningkatkan komitmen yang ada pada diri karyawan hal ini sangat diperlukan di mana komitmen sangat diperlukan oleh karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga ini dapat menimbulkan selain karyawan kinerjanya baik dan didukung oleh komitmen yang tinggi pada diri karyawan dan perusahaan tidak ragu-ragu lagi menjadikan karyawannya menjadikan asset yang sangat berharga.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Edisi revisi II. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Buana Ilmu Populer.
- Dessler, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dharma, A. 2000. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Supervisor)*, Edisi pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gibson, and Ivancevich, D. 1997. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Spss*, Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. 1994. *Manajemen SDM dan Manajemen Personal*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, dan Malayu, S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keenam. Jakarta: Penerbit CV Haji Masagung.
- Hartono, J. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi 2004/2005, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat. Yogyakarta: BPF.
- Maelani, A. 2006. *Pengaruh Kompensasi terhadap Prestasi Kerja* (Studi pada PT Bank Syariah Mandiri Malang). Malang: STIE Malangkuçeçwara.
- Nawawi, H.H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajahmada University Press.
- Primayanti, H. 2006. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja* (Studi pada PT Telkom Madura). Malang: STIE Malangkuçeçwara Malang.
- Robbins, dan Stephen, P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Diterjemahkan Oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit BP-STIE YKPN.
- Sudarmanto, dan Gunawan, R. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda Dengan SPSS*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama. Bandung: CV Alfabeta.
- Umar, H. 2000. *Riset Akuntansi: Dilengkapi dengan Panduan Membuat Skripsi dan Empat Bahasan Kasus Bidang Akuntansi*, Cetakan Keempat. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widayat, A. 2002. *Riset Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu