

Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar

Akmal Umar

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Makassar

Abstract: *The purpose of this study is to analyze and assess (1) the influence wages to the employee's work motivation; (2) the influence wages to the employee's job satisfaction; (3) the influence work motivation to the employee's performance; (4) the influence job satisfaction to the employee's performance; (5) the influence wages to the employee's performance; (6) the influence job satisfaction to the employee's work motivation in manufacturing industry in Makassar Industrial Area. The populations in this study are all operational employees (executive level) of 20 manufacturing industries in Makassar Industrial Area. The sample was taken from 300 workers by random sampling. The model data analysis in this study used SEM (Structural Equation Modeling). The result of this study indicates that wages, work motivation, and employee's job satisfaction significantly influenced by the employee's performance at manufacturing industries in Makassar Industrial Area. It also indicates that job satisfaction affects employee's work motivation, positively.*

Keywords: *wages, work motivation, job satisfaction, and performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menilai (1) upah pengaruh motivasi kerja karyawan, (2) upah pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kerja pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan; (4) pekerjaan pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan, (5) upah pengaruh terhadap kinerja karyawan, (6) pekerjaan pengaruh kepuasan motivasi kerja karyawan di industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan operasional (tingkat eksekutif) dari 20 industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Sampel diambil dari 300 pekerja dengan random sampling. Data Model analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kinerja karyawan di industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan, positif.

Kata Kunci: upah, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja

Globalisasi telah muncul sebagai fenomena yang berdampak cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri manufaktur, perdagangan, maupun jasa. Kondisi ini menuntut industri untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi untuk dapat bersaing dan memiliki keunggulan dalam hal kualitas

dan kuantitas produk, pelayanan, maupun harga produk.

Untuk dapat bersaing dan mempertahankan keunggulan perlu diakui bahwa peran pekerja sangat penting sebagai penggerak aktivitas industri, sehingga perlu mendapat perhatian tersendiri karena merekalah yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Disamping itu mereka memiliki perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja, dedikasi, dan loyalitas, serta kecintaan terhadap pekerjaan dan industrinya.

Alamat Korespondensi:

Akmal Umar, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Makassar. HP.0811418585. E-mail: umar.akmal@yahoo.co.id

Keadaan ini menjadikan pekerja sebagai asset yang harus ditingkatkan kinerjanya, untuk mencapai itu industri harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pekerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal, salah satunya dengan jalan memberikan balas jasa upah yang memuaskan.

Menurut Rivai (2009), dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, industri harus mampu besaing dan salah satu alat yang dapat digunakan oleh industri adalah upah. Jika sistem upah dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka industri akan lebih mudah untuk menarik pekerja yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan industri mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, yang pada akhirnya, industri bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Upah memegang peranan yang sangat penting terhadap pekerja dan juga bagi kelangsungan hidup industri. Upah merupakan salah satu bentuk dari kompensasi, di mana pekerja menerima imbalan dari pemberi kerja atas pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Bagi sebahagian pekerja, harapan untuk mendapatkan uang atau upah adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, walaupun ada yang lain beranggapan bahwa uang atau upah hanyalah salah satu dari sekian banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja.

Selanjutnya menurut Rachmawati (2008), upah menjadi alasan yang paling penting mengapa orang bekerja diantara alasan lain, seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri, atau untuk mengaktualisasikan diri. Paling tidak 90 persen pertentangan antara pekerja dan majikan disebabkan oleh masalah upah, bukan yang lain. Ini menjadi bukti bahwa upah merupakan aspek yang penting.

Senada dengan itu, Suwanto (2003) mengemukakan bahwa upah merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja dan hubungan industrial. Antara 70–80% kasus yang terjadi dalam hubungan kerja dan hubungan industrial mengandung

masalah pengupahan dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan upah, struktur upah, skala upah.

Menurut Sumarsono (2003), masalah yang dapat timbul dalam bidang pengupahan adalah bahwa pengusaha dan pekerja pada umumnya mempunyai pengertian dan kepentingan yang berbeda mengenai upah. Bagi pengusaha, upah dapat dipandang sebagai beban atau biaya yang harus dibayarkan kepada pekerja dan diperhitungkan dalam penentuan biaya total. Semakin besar upah yang dibayarkan kepada pekerja, semakin kecil proporsi keuntungan bagi pengusaha. Segala sesuatu yang dikeluarkan oleh pengusaha sehubungan dengan mempekerjakan seseorang dipandang sebagai komponen upah. Dilain pihak, pekerja dan keluarganya menganggap upah hanya sebagai apa yang diterimanya dalam bentuk uang (*take-home pay*) sebagai penghasilan menggunakan tenaganya kepada pengusaha.

Pemberian balas jasa upah merupakan tugas yang paling kompleks bagi industri, juga merupakan aspek yang paling berarti bagi pekerja, karena besarnya upah mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara pekerja itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dan bagi industri juga penting, karena mencerminkan upaya industri untuk mempertahankan sumberdaya manusia agar mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada industri.

Setiap industri ingin pekerjaannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja, ini merupakan keinginan ideal industri yang berorientasi profit, sehingga dengan demikian dibutuhkan adanya pekerja yang produktif. Akan tetapi terkadang industri tidak mampu membedakan mana pekerja yang produktif dan mana yang tidak produktif. Industri lebih fokus pada upaya pencapaian target dan keinginan menjadi *market leader*, akibatnya industri menjadikan pekerja tak ubahnya seperti mesin, dan ironisnya lagi mesin tersebut tidak di maintainance dengan baik. Industri lupa kalau pekerja adalah investasi dari profit itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik, diperlukan *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan *provitabel*.

Pada dasarnya hubungan antara industri dengan pekerja adalah hubungan yang saling menguntungkan. Disatu sisi industri ingin mendapatkan keuntungan

yang besar, disisi lain pekerja menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi industri. Masalah yang dihadapi oleh industri adalah situasi yang semakin kompetitif sehingga harus dapat mempertahankan harga pokok produknya dengan tetap berorientasi pada efisiensi dan efektifitas dalam proses produksinya.

Dalam hubungannya antara upah dan kinerja, Gibson (1996), mengemukakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja individu yang sangat kuat adalah sistem balas jasa/upah organisasi atau industri. Industri dapat menggunakan balas jasa/upah untuk meningkatkan kinerja saat ini, juga untuk menarik pekerja yang terampil untuk bergabung dalam organisasi atau industri.

Dalam hal ini aspek upah menjadi penting, karena penghargaan (upah) akan menjadi efektif jika dihubungkan dengan kinerja secara nyata, Noe (2000). Strategi upah yang efektif diharapkan dapat memberikan sumbangan pada terpeliharanya kelangsungan hidup satuan kerja, terwujudnya visi dan misi dan untuk pencapaian sasaran kerja.

Secara spesifik Dessler (2007) menegaskan bahwa uang adalah faktor utama yang menggerakkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Disisi lain, karakteristik kepuasan berkaitan erat dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku, Gitoesoedarmo & Sudita (1997).

Pola hubungan upah, kepuasan kerja dan motivasi kerja, dalam arti seberapa besar kekuatan upah mempengaruhi kepuasan kerja, dan seberapa tinggi kemampuan upah mempengaruhi motivasi kerja, telah dikaji oleh Igalens & Rousell (1999). Hasilnya, semua dimensi paket upah, kecuali benefit, menunjukkan hubungan signifikan dengan kepuasan dan motivasi.

Penelitian Kovach (1995), menghasilkan ranking faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja untuk bekerja yaitu: bekerja itu penting, memiliki apresiasi penuh dalam bekerja, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, tingkat upah yang baik.

Lawler (1984) mengungkapkan bahwa penghargaan dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Sementara itu hasil penelitian Herpen, Praag, dan Cools (2005) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kompensasi/upah dengan motivasi.

Maryanto (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa imbalan berpengaruh secara positif

terhadap motivasi kerja pekerja. Selain dari pada itu penelitian yang dilakukan oleh Arianto(2004), dan Guritno & Waridin (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pekerja. Dan studi yang dilakukan oleh Madu (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja pekerja dengan kinerja, baik untuk industri besar maupun industri kecil.

Pengaruh upah terhadap pekerja sangatlah besar. Motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja, kinerja, dan juga keresahan, loyalitas, pekerja, banyak dipengaruhi oleh upah, Nitisemito (1996).

Dari teori-teori yang dikemukakan pada pakar di atas dapat disimpulkan bahwa upah cenderung mempengaruhi secara langsung motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang akan membentuk kinerja yang baik, selanjutnya dengan kinerja yang baik dari pekerja pada gilirannya akan mempengaruhi efisiensi dan profitabilitas industri.

Berkaitan dengan pengaruh upah terhadap kinerja dalam kaitannya dengan motivasi kerja, dan kepuasan kerja, menjadi kajian dalam penelitian ini dengan objek pada industri manufaktur di kota Makassar.

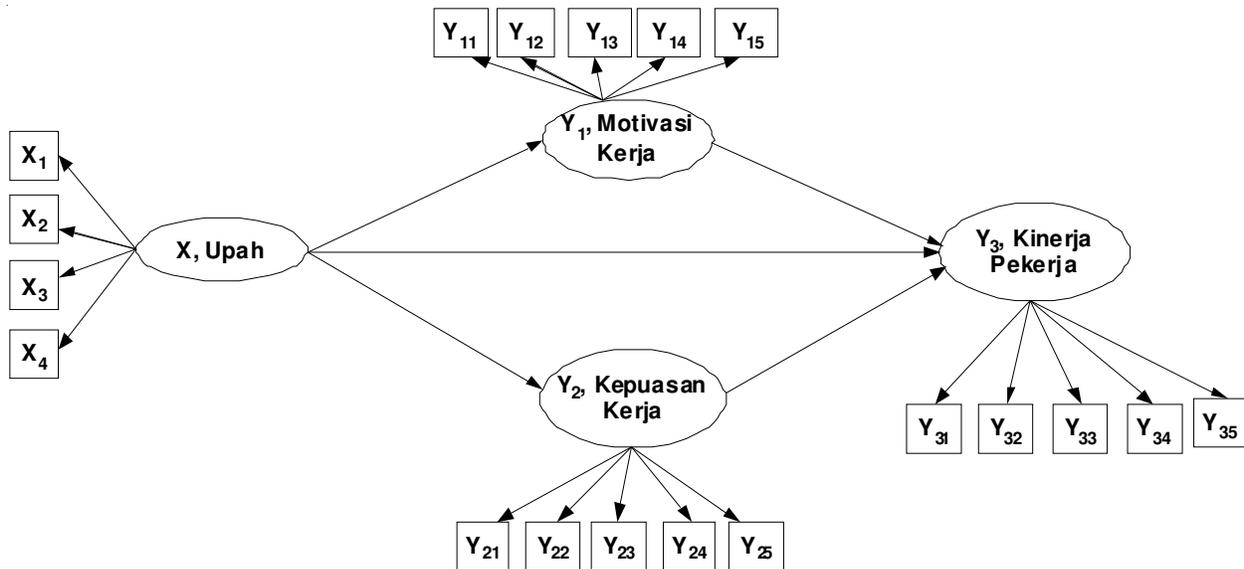
METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian menjelaskan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal antara berbagai variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja operasional (tingkat pelaksana) pada 20 industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Sampel penelitian ini sebesar 300 orang pekerja yang diambil secara *random sampling*. Model analisis data dalam studi ini menggunakan teknik analisis *SEM (Structural Equation Modeling)* dengan bantuan pengolahan komputer.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.

Variabel utama penelitian ialah upah (X_1) yang dibentuk oleh empat macam indikator. Tiap indikator dijelaskan dalam Tabel 1. berikut. Model terdiri atas dua variabel *intervening*, yaitu motivasi kerja (Y_1) dan kepuasan kerja (Y_2). Masing-masing *variable intervening* dibangun oleh lima macam indikator yang



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

juga disebutkan dalam Tabel 1. berikut. Variabel dependen dari model ialah kinerja pekerja (Y_3). Kinerja pekerja sebagai tujuan akhir akan diukur seberapa besar pengaruh langsung upah pada kinerja pekerja dimaksud, serta berapa besar pengaruh tidak langsung upah melalui variabel *intervening*.

Hipotesis Penelitian

- H1 : Upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pekerja industri manufaktur di kota Makassar.
- H2 : Upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pekerja industri manufaktur di kota Makassar.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Simbol	Nama Variabel	Jenis Variabel	Indikator dan Simbol
X	Upah Pekerja (UP / X)	Independent	(X ₁) Penerimaan dalam bentuk uang (X ₂) Tunjangan dalam bentuk natura (X ₃) Jaminan sosial (X ₄) Insentif kondisi lingkungan kerja
Y ₁	Motivasi Kerja (MK / Y ₁)	Dependent & Intervening	(Y _{1.1}) Perasaan senang dalam bekerja (Y _{1.2}) Perasaan rela bekerja (Y _{1.3}) Perasaan memiliki (Y _{1.4}) Keinginan berprestasi (Y _{1.5}) Keinginan berkreatifitas
Y ₂	Kepuasan Kerja (KK / Y ₂)	Dependent & Intervening	(Y _{2.1}) Peningkatan tanggung jawab (Y _{2.2}) Patuh pada aturan kerja (Y _{2.3}) Bangga dengan pekerjaan sendiri (Y _{2.4}) Bangga dan hormat kepada atasan (Y _{2.5}) Bangga kepada industri
Y ₃	Kinerja Pekerja (KP / Y ₃)	Dependent	(Y _{3.1}) Kualitas kerja (Y _{3.2}) Kuantitas kerja (Y _{3.3}) Kreatifitas kerja (Y _{3.4}) Efektifitas kerja (Y _{3.5}) Tepat waktu penyelesaian kerja

- H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pekerja industri manufaktur di kota Makassar.
- H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pekerja industri manufaktur di kota Makassar.
- H5 : Upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja industri manufaktur di kota Makassar.
- H6 : Kepuasan Kerja berpengaruh, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pekerja industri manufaktur di kota Makassar.

HASIL PENELITIAN

Analisis data dilakukan melalui dua metode, yaitu statistik deskriptif dan induktif. Analisis deskriptif dilakukan terhadap 300 sampel, yaitu tenaga kerja langsung dari 20 usaha manufaktur terpilih yang berlokasi di kawasan industri Makassar. Latar belakang pekerja yang menjadi sampel disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan, sebagian besar tenaga kerja langsung industri manufaktur di kawasan industri Makassar adalah laki-laki (hampir 70 persen) dengan pendidikan umum terakhir yang memadai. Sekitar

Tabel 2. Karakteristik Individual Responden

Karakteristik Responden	Orang	Proporsi (%)
Laki-laki	205	68.33
Perempuan	95	31.67
Jumlah	300	100.00
Berijazah SD	0	0.00
Berijazah SLTP	20	6.67
Berijazah SLTA	165	55.00
Berijazah Diploma	40	13.33
Berijazah Sarjana	75	25.00
Jumlah	300	100.00
Berusia ≤ 20 tahun	3	1.00
21 – 30 tahun	141	47.00
31 – 40 tahun	101	33.67
41 – 50 tahun	39	13.00
> 50 tahun	16	5.33
Jumlah	300	100.00
Masa kerja < 1 tahun	28	9.33
1 – 3 tahun	111	37.00
4 – 7 tahun	91	30.33
8 – 10 tahun	26	8.67
> 10 tahun	44	14.67
Jumlah	300	100.00
Belum menikah	115	38.33
Sudah menikah, 0 anak	19	6.33
Sudah menikah, 1 anak	58	19.33
Sudah menikah, 2 anak	62	20.67
Sudah menikah, ≥ 3 anak	46	15.33
Jumlah	300	100.00

Sumber : Data primer sesudah diolah

93.33% berijazah SLTA keatas, diantaranya 38.33% berijazah diploma dan sarjana. Data menunjukkan bahwa tenaga kerja tersebut memiliki potensi yang cukup besar untuk dikembangkan melalui pendidikan dan latihan. Umur pekerja juga tergolong muda karena sekitar 81.67% berumur 40 tahun ke bawah. Masa kerja rata-rata tergolong relatif masih rendah karena sekitar 42.33% baru mencapai 3 tahun. Pekerja yang memiliki masa kerja antara 4 sampai 10 tahun hanya 39.00%. Tenaga kerja langsung tersebut yang belum menikah mencapai 38.33%. Perkerja yang telah menikah dengan tanggungan tiga anak atau lebih tercatat 15.33%.

Analisis data secara inferensi dilakukan dengan memakai metode SEM yaitu analisis persamaan struktural (*Overall Model*). Hasil pengujian model

penelitian kemudian diuji dengan *goodness of fit index*, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan model penelitian yang diusulkan secara keseluruhan berdasarkan teori dapat diterima. Semua variabel menurut *confirmatory factor analysis* (CFA) signifikan dibentuk oleh indikator yang diteliti. Ini berarti, analisis didukung oleh data empiris yang dikumpulkan melalui survei lapang. Dengan demikian, hasilnya tergolong *fit*. Hasil analisis data mengenai koefisien jalur model disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. menunjukkan bahwa (a) upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (b) upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (c) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (d) kepuasan kerja

Tabel 3. Evaluasi *Goodness of Fit Statistics Index*

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>X²-Chi-Square Statistic</i>		411,48	Diharapkan kecil
Derajat bebas, DF		138	
<i>X²-Significance Probability</i>	≥ 0,05	0,00	Baik
<i>Relative Chi-Square</i>	≤ 2,00	0,08	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	2,96	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0,95	0,96	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0,95	0,97	Baik

Sumber: Hasil Analisis SEM

Tabel 4. Koefisien Jalur yang Mengidentifikasi Pengaruh Upah

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Kesimpulan (t-hitung > 1,96)
Upah → Motivasi Kerja	0,46	16,53	Signifikan
Upah → Kepuasan Kerja	1,14	20,45	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Pekerja	0,22	6,91	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pekerja	0,26	6,64	Signifikan
Upah → Kinerja Pekerja	0,15	6,86	Signifikan
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,599	18,33	Signifikan

Sumber: Hasil Analisis SEM

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (e) upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (f) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Upah Terhadap Motivasi Kerja

Werther dan Davis (1996) mendefinisikan kompensasi upah sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada industri. Kompensasi upah merupakan kontra prestasi atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Upah merupakan imbalan yang ditawarkan industri kepada pekerja sebagai balas jasa atas penggunaan tenaga kerjanya.

Pengaruh upah terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu upah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4 dengan koefisien sebesar $0,46 (t_{hitung} 16,53 > 1,96 \rightarrow \text{signifikan})$. Artinya upah yang terdiri atas penerimaan dalam bentuk uang, tunjangan dalam bentuk natura, jaminan sosial dan insentif lingkungan kerja, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja yang terdiri dari perasaan senang dan betah bekerja, perasaan rela mencurahkan waktu sepenuhnya, perasaan memiliki, keinginan berprestasi dan keinginan berkegiatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi upah yang diterima pekerja, maka cenderung berpengaruh semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Muljani (2002), bahwa dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi yang berdasarkan keterampilan dan presatsai akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pekerja akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari industri seperti pemberian bonus, peningkatan gaji/upah atau promosi, dan penghargaan itu dapat memuaskan pekerja.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel upah, rata-rata penilaian responden terhadap upah

yang ada adalah baik (31,25% sangat setuju, dan 29,00% setuju), artinya responden menilai bahwa upah yang diberikan industri pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah memuaskan. Para pekerja merasa puas dengan upah berupa penerimaan dalam bentuk uang, tunjangan dalam bentuk natura, jaminan sosial, dan insentif kondisi lingkungan kerja yang diperolehnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat: Brudney & Condrey (1993) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain adalah: variasi suatu pekerjaan, kesuksesan dan tingkat pengupahan, komitmen dan kepercayaan organisasi, sikap terhadap pengupahan, tingkat kepentingan imbalan moneter, kaitan antara pengupahan dengan kerja dan akurasi serta transparansi dalam sistem pengupahan. Dan selanjutnya Kovach (1995), menyatakan bahwa ranking faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja untuk bekerja yaitu: bekerja itu penting, memiliki apresiasi penuh dalam bekerja, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, tingkat upah yang baik.

Hasil penelitian ini pada dasarnya sejalan hasil penelitian Lawler (1984), Maryanto (2004), Herpen (2005) dan Wicaksono (2006). Kesimpulan penelitian Lawler mengemukakan bahwa penghargaan dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Selanjutnya Maryanto dalam penelitiannya menyatakan bahwa imbalan berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja pekerja. Sementara Herpen menyimpulkan bahwa keterbukaan kompensasi upah mempunyai dampak yang kuat terhadap motivasi kerja, dengan kata lain bahwa ada hubungan yang positif antara kompensasi/upah dengan motivasi.

Imbalan yang diberikan industri dapat mempengaruhi motivasi kerja pekerja, kesalahan dalam menerapkan sistem imbalan akan berakibat timbulnya demotivasi, apabila hal itu terjadi dapat menyebabkan turunya kinerja baik pekerja maupun industri.

Pengaruh Upah terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima, Robbins (2003).

Dalam *Two Factor Theory* yang merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri, serta penguasaan.

Pengaruh upah terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu upah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4. yang memperlihatkan koefisien jalur upah pekerja terhadap kepuasan kerja pekerja sebesar 1,14 ($t_{hitung} 20,45 > 1,96 \rightarrow$ signifikan). Artinya upah pekerja yang terdiri atas penerimaan dalam bentuk uang (uang), tunjangan dalam bentuk natura (natura), jaminan sosial (jamsos) dan insentif lingkungan kerja (insentif), berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja yang terdiri atas perasaan bertanggung jawab, disiplin dan patuh, bangga sebagai pekerja, bangga dan hormat pada atasan, dan bangga terhadap citra industri.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi upah yang diterima pekerja, maka cenderung berpengaruh semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pekerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel upah, rata-rata penilaian responden terhadap upah yang ada adalah baik (31,25% sangat setuju, dan 29,00% setuju), artinya responden menilai bahwa upah yang diberikan industri pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah memuaskan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat: Davis (1998) bahwa kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian atau kecocokan antara satu harapan terhadap pekerjaan dengan imbalan yang didapat dari

pekerjaan tersebut. Djati dan Khusaini (2003), Kompensasi/upah dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja pekerja.

Hasil penelitian ini secara empiris sejalan hasil penelitian Robbin (2003). Dalam penelitiannya Robbin mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila: (1) mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian, (2) penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, dan (3) berkaitan dengan individu. Lebih rinci Smith, mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang meliputi dimensi kepuasan terhadap: (1) menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah upah yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan (5) dukungan rekan sekerja.

Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses dan secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Pada awalnya motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian terdapat kepentingan bersama antara manusia sebagai pekerja dengan industri. Pekerja disatu sisi melakukan pekerjaan mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan disisi lainnya untuk mencapai tujuan peribadinya untuk mewujudkan prestasinya. Sedangkan kinerja industri diwujudkan dengan kumpulan kinerja dari semua pekerja untuk mencapai tujuan industri.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4 yang memperlihatkan koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sebesar 0,22 ($t_{hitung} 6,91 > 1,96 \rightarrow$ signifikan). Artinya motivasi kerja yang terdiri dari

perasaan senang, perasaan rela bekerja, perasaan memiliki, keinginan berprestasi dan keinginan berkreativitas, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang terdiri atas kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas kerja, efektivitas kerja, dan tepat waktu penyelesaian kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pekerja, cenderung berpengaruh terhadap kinerja pekerja menjadi semakin tinggi. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat pekerja senang dalam bekerja, rela bekerja, merasa memiliki, keinginan berprestasi dan keinginan berkreatifitas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja, rata-rata penilaian responden terhadap motivasi kerja adalah baik (36,20% sangat setuju dan 44,93% setuju), artinya responden menilai bahwa motivasi yang diberikan industri pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah memuaskan. Para pekerja merasa senang dalam bekerja, rela bekerja, merasa memiliki, keinginan berprestasi dan keinginan berkreatifitas terhadap tugas dan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan *Goal Theory*, Suprihanto (1987) yang menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2003) dan Mitcheel (1998).

Robbins (2003) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Sementara itu Mitcheel (1998) menciptakan model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Ishak dan Hendri (2003) yang menyatakan bahwa orang termotivasi, senang mengerjakan pekerjaannya, apabila merasa dihargai atau diakui.

Hasil penelitian ini secara empiris sejalan hasil penelitian Mehta, *et al.* (2003), Sudarto (2004), Mamik (2008). Pada penelitian tersebut, Mehta menunjukkan bahwa tingginya motivasi berbanding lurus dengan

tingginya kinerja, sedangkan Sudarto menegaskan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, sementara Mamik mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kontroversi terbesar dalam penelitian adalah tentang hubungan antara kepuasan dan kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi kinerja, sedangkan lainnya berpendapat bahwa kinerja mempengaruhi kepuasan. Dari berbagai penelitian menghapuskan kontroversi tersebut dengan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan kinerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4 yang memperlihatkan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pekerja sebesar 0,26 (t -hitung 6,66 > 1,96 \rightarrow signifikan). Artinya kepuasan kerja yang terdiri atas perasaan bertanggung jawab, disiplin dan patuh, bangga sebagai pekerja, bangga dan hormat pada atasan, dan bangga terhadap citra industri, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang terdiri atas kualitas kerja, kuantitas kerja, kreatifitas kerja, efektifitas kerja, dan tepat waktu penyelesaian kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka akan meningkatkan pula kinerja pekerja. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada perasaan puas akan membuat pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan, dan merasa bangga terhadap citra industri, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai baik (34,40% sangat setuju dan 47,80% setuju), artinya responden menilai/mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja mereka pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah baik. Para pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh,

merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan, dan merasa bangga terhadap citra industri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Model Lawler dan Porter (1979), Kepuasan merupakan suatu variabel yang berasal dan sesuai tidaknya antara imbalan yang diterima lebih rendah dari imbalan yang diharapkan.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2004), dan Guritno & Waridin (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pekerja. Studi yang dilakukan oleh Madu (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja pekerja dengan kinerja, baik untuk industri besar maupun industri kecil. Selanjutnya penelitian Komariah (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Upah terhadap Kinerja

Pemberian upah kepada pekerja dalam suatu kegiatan produksi pada dasarnya merupakan imbalan/balas jasa dari para produsen kepada pekerja atas prestasinya yang telah disumbangkan dalam kegiatan produksi. Upah pekerja yang diberikan tergantung pada: biaya keperluan hidup minimum pekerja dan keluarganya, peraturan undang-undang yang mengikat tentang upah minimum pekerja (UMP), produktivitas marginal tenaga kerja, tekanan serikat pekerja dan serikat pengusaha, dan perbedaan jenis pekerjaan.

Pengaruh upah terhadap kinerja pekerja dalam penelitian ini yaitu upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4 yang memperlihatkan koefisien jalur upah kerja terhadap kinerja pekerja sebesar 0,15 ($t_{hitung} 6,86 > 1,96 \rightarrow$ signifikan). Artinya upah kerja yang terdiri dari penerimaan dalam bentuk uang, tunjangan dalam bentuk natura, jaminan sosial, dan insentif kondisi lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang terdiri atas kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas kerja, efektivitas kerja, dan tepat waktu penyelesaian kerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi upah kerja yang diterima pekerja, maka

akan meningkatkan pula kinerja pekerja. Pekerjaan yang dikerjakan karena upah yang baik/memuaskan akan membuat pekerja merasa bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas kerja, efektivitas kerja, dan tepat waktu penyelesaian pekerjaannya.

Analisis deskriptif terhadap variabel upah kerja menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai baik (29,40% sangat setuju, dan 49,73% setuju), artinya responden menilai/mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja mereka pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah baik. Para pekerja merasa penerimaan dalam bentuk uang, tunjangan dalam bentuk natura, jaminan sosial, dan insentif kondisi lingkungan kerja baik/memuaskan sehingga berdampak pada peningkatan kerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Bernadin dan Russel (1993), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) keefektifan biaya, 5) kebutuhan akan pengawasan, dan 6) dampak interpersonal.

Swasto (2003), menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan tindakan-tindakan pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurung waktu dan dapat diukur. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurung waktu tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian Gibson (1996) dan Noe (2000), mengemukakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja individu yang sangat kuat adalah balas jasa upah organisasi/ industri. Sementara penelitian Noe menyatakan bahwa aspek upah dalam industri menjadi penting, karena penghargaan (upah) akan menjadi efektif jika dihubungkan dengan kinerja secara nyata. Selanjutnya penelitian Sjamsi menyimpulkan bahwa semakin tepat strategi kompensasi akan memberikan kepuasan kerja yang lebih baik, selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah respon bersifat

mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar. Setelah dilakukan pengujian, telah terbukti dan dapat diterima secara signifikan. Hubungan ini terlihat pada Tabel 4 yang memperlihatkan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,60 ($t_{hitung} 18,33 > 1,96 \rightarrow$ signifikan). Artinya kepuasan kerja yang terdiri atas perasaan bertanggung jawab, disiplin dan patuh, bangga sebagai pekerja, bangga dan hormat pada atasan, dan bangga terhadap citra industri, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang terdiri atas perasaan senang bekerja, perasaan rela bekerja, perasaan memiliki, keinginan berprestasi dan keinginan berkegiatan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka akan meningkatkan pula motivasi kerjanya. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada perasaan puas akan membuat pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan, dan merasa bangga terhadap citra industri, sehingga berdampak pada peningkatan motivasinya dalam bekerja.

Analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai baik (34,40% sangat setuju, dan 47,80% setuju), artinya responden menilai/ mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja mereka pada industri manufaktur di Kawasan Industri Makassar adalah baik. Para pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan, dan merasa bangga terhadap citra industri, hal ini akan meningkatkan motivasi kerja pekerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom (1998) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian Amang (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian dapat ditarik simpulan berikut: (1) Upah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi upah yang diterima pekerja, maka motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini terbukti/diterima; (2) Upah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi upah yang diterima pekerja, maka kepuasan kerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini terbukti/diterima; (3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat; (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini terbukti/diterima; (5) Upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi upah yang diterima pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat; (6) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini terbukti/ diterima.

Saran

Bahwa hasil penelitian ini menunjukkan, upah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar. Disarankan kepada para pimpinan/atasan untuk dapat memberikan upah yang wajar dengan memperhatikan prinsip: (1) upah sebagai imbalan atas jasa kerja harus mencerminkan keadilan, yaitu bahwa upah tersebut harus sesuai atau sebanding dengan jasa kerja yang diberikan oleh masing-masing pekerja dalam proses produksi.

Mereka yang memberikan upaya atau kontribusi lebih besar patut menerima upah lebih tinggi; (2) upah harus berimbang, mereka yang menduduki jabatan yang serupa harus menerima upah yang kira-kira sama, perbedaan antara upah terendah dan tertinggi tidak terlalu lebar; (3) upah harus memenuhi kebutuhan hidup pekerja dan keluarganya secara wajar; (4) Sistem pengupahan harus memuat sistem insentif untuk mampu menarik tenaga-tenaga berkualitas, mendorong peningkatan prestasi dan produktivitas kerja, menumbuhkan inovasi dan kreativitas serta menurunkan tingkat keluar masuk pekerja (*labour turn-over*); (5) Sistem pengupahan harus mampu menjamin kelangsungan industri. Pengusaha tidak boleh membayar upah terus menerus lebih tinggi dari kemampuannya, sehingga mengakibatkan industri merugi.

DAFTAR RUJUKAN

- Amang, B. 2009. *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Sulawesi Selatan*, Disertasi (tidak dipublikasikan). Makassar: Program Pasca-Sarjana Universitas Hasanuddin.
- Ariyanto, A.T. 2004. *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staf Kantor Akuntan Publik*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 3 No.7, pp 102–125.
- Brudney, J.L., and S.E. Condrey. 1993. *Pay for Performance Explaining the Differences in Managerial Motivation Public Productivity and Management Review*, XVII (2).
- Bernadin, H.J., and Joyce, E., A. Russel. 1993. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Brudney, J.L. and S.E. Condrey. 1993. *Pay for Performance Explaining the Differences in Managerial Motivation Public Productivity and Management Review*, XVII (2).
- Davis, K., dan Jhon, W.N. 1998. *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Djati, S.P., dan Khusaini, M. 2003. *Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.5 No.1.
- Gibson, J.L. 1996. *Organization Structure: Process Behavior*. Dallas: Business Publication Inc.
- Gitosudarmo, S. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Guritno, B., & Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja*. *JRBI* Vol.1, pp 63–74.
- Herpen, M.V., Praag, M.V., & Cools, K. 2005. The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation : An Empirical Study, *Journal De Economist*, Vol. 153, No. 3, pp 303–329.
- Igalens, J., and Roussel, P. 1999. A Study of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivations and job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Edisi 2, pp. 1003–1025.
- Ishak, & Hendri. 2003. *Perilaku Penyelia dan Pengaruh Organisasional Dalam Penilaian Kinerja*. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia* 6 (XXX):32–35.
- Komariyah, S. 2006. *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kepala Desa Pada Era Otonomi Daerah di Kabupaten Siduarjo*, Disertasi (tidak dipublikasikan), Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Kovach K.A. 1995. *Employee Motivation: Adressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance*. George Mason University Fairfax VA.
- Lawer III, and Porter, L.W. 1979. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp 97–117.
- Lawler III, Edward, E. 1984. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay System*, San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Madu, Christian. 1996. *A Framework for Enviromental Quality Assesment*. *International Journal of Quality Science*, Vol.1 No.3, pp. 24–38.
- Mamik. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Karyawan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Industri Kertas di Jawa Timur)*, Disertasi (tidak dipublikasikan). Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
- Maryanto, S. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Semarang: PPS Universitas Dipenogoro.
- Mehta, R., Alan, J.D., and Rolph, E.A. 2003. *Leadersip Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. *School Of Managemen*. USA: Institute Teknologi, New Jersey.
- Mitchell, R.T., and James, R.L. 1998. *People in Organization and Introdution to Organizational Behavior*. Singapore: Mc. Graw-Hill International Edition.
- Muljani, N. 2002. *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vo.4, No.2, September, p. 108–122.

- Newstrom, J.W., and Keith, D. 1997. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Noe, Raymond, A., et al. 2000. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*, 4 Th ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Rachmawati, I.K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, V., & Ella, J.S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P.S. 1998. *Organization Behavior, Consept, Controversies, Applications*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, S. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentise Hall.
- Sudarto, T. 2004. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja*. Disertasi (tidak dipublikasikan). Malang: Program Sarjana Universitas Barawijaya.
- Sumarsono, S. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suprihanto. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Karunia Universitas Terbuka.
- Suwarto. 2003. *Hubungan Industrial dalam Praktik*. Jakarta: Asosiasi Hubungan Industrial Indonesia.
- Swasto, B. 2003. *Pengembangan SDM (Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan)*. Edisi Pertama. Malang: Penerbit Bayu Media.
- Werther, William, B., Jr., dan Keith, D. 1996. *Human Resources and Personnel Managment*. New York: McGraw-Hill Publication, Inc.
- Wicaksono, A.P. 2006. *Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Semarang*. Tesis (tidak dipublikasikan). Semarang: Program Sarjana Universitas Semarang.