

PENGARUH KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT KRAKATAU DAYA LISTRIK (KDL) CILEGON BANTEN

M. Dadi Priadi
Universitas Sangga Buana
Email : dadi.priadi@usbypkp.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT Krakatau Daya Listrik (KDL) Cilegon Banten. Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang diterima seorang karyawan atas pekerjaannya sendiri, atau dari lingkungan fisik dan psikologis dimana seorang karyawan tersebut bekerja. Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Struktur Equation Modelling* (SEM), dengan populasi 239 karyawan menggunakan rumus slovin maka diambil sampel sebanyak 71 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi non finansial memberikan pengaruh sebesar 83,8% terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Krakatau Daya Listrik (KDL) Cilegon, dan sisanya sebesar 16,2 % dipengaruhi faktor lain.

Kata kunci : kompensasi non finansial, karier atau pekerjaan, lingkungan kerja, produktivitas

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan tergantung dari sejauh mana perusahaan tersebut dapat memanfaatkan sumber daya yang ada, banyak perusahaan mulai dari perusahaan multinasional yang berskala besar sampai perusahaan domestik yang berskala kecil, mengakui bahwa sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan perusahaan mereka. Semakin kompleks jenis perusahaannya, maka semakin besar pula perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, baik dalam segi kuantitas maupun dalam segi kualitas (Sastrohadiwiryono : 2005 : 198).

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat terlihat dari hasil kinerja karyawan yang maksimal, tingkat kesejahteraan karyawan meningkat, produktivitas karyawan meningkat dan tingkat penghasilan karyawan pun meningkat. Salah satu ukuran kualitas tenaga kerja dapat dilihat dari tingkat produktivitasnya.

PT. Krakatau Daya Listrik (KDL) Cilegon, Banten. PT. Krakatau Daya Listrik (KDL) merupakan anak perusahaan dari PT. Krakatau Steel yang bergerak di bidang industri pembangkit listrik dan jasa kelistrikan. Dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, PT. KDL memiliki program yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai, salah satu program yang dilakukan yaitu dengan menerapkan program pemberian kompensasi non-finansial terhadap karyawannya.

Program kompensasi non-finansial diwujudkan dalam bentuk serangkaian aturan yang disusun dalam bentuk Petunjuk Pelaksanaan Pemberian *Award Employee Of The Month* PT KDL sebagai pedoman yang digunakan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan. Namun demikian data yang didapatkan dari *Human Capital and General Affair* menunjukkan bahwa pada tahun 2013 terdapatnya target sebesar 20% yang tidak dapat tercapai. Hal ini ditampilkan pada Tabel 1.1. dan ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam hal produktivitas pegawai.

Tabel 1 Target dan Capaian Kinerja Pegawai di PT. KDL Tahun 2013

No.	Divisi	Target Kinerja	Capaian	Selisih
1	Perbendaharaan	100%	80%	20%
2	Akuntansi	100%	75%	25%
3	SDM & Umum	100%	76%	24%
4	Logistik	100%	65%	35%
5	Operasi	100%	70%	30%
6	Perawatan	100%	72%	28%
7	Perencanaan	100%	67%	33%
8	Niaga& Otoritas Jasa	100%	71%	29%

Sumber : (Human Capital and General Affair)

Disisi lain, hasil wawancara awal menunjukkan bahwa program pemberian kompensasi non-finansial dari manajemen kepada karyawannya belum sepenuhnya berjalan dengan semestinya. Hasil wawancara awal lebih jauh didapat informasi bahwa pengakuan karya dari pimpinan kepada karyawannya intensitasnya masih kurang dan belum tepat sasaran. Hal ini dapat ditunjukkan dengan belum tersedianya apresiasi yang maksimal dari perusahaan terhadap kinerja positif karyawan. Dilain pihak jika karyawan melakukan kesalahan maka perusahaan memberikan sanksi yang sangat tegas. Selain itu Pemberian *reward* kepada karyawan masih terbatas hanya pada karyawan dengan level jabatan Kepala Seksi atau yang setingkat dan teknisi atau yang setingkat. Reward hanya diberikan kepada dua orang karyawan terbaik selama kurun waktu 6 bulan sekali. Sedangkan karyawan pada level lainnya tidak mendapatkan reward.

Berangkat dari observasi awal diatas, penulis menduga bahwa terdapat kaitan antara pelaksanaan program pemberian kompensasi non-finansial dengan produktivitas karyawan di yang dilakukan oleh PT. KDL Cilegon Banten. Bertitik tolak dari uraian tersebut, penulis menduga bahwa pendekatan pemberian kompensasi non-finansial yang akan mengarah pada sikap profesional dalam menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini perlu mendapatkan perhatian mengingat pentingnya produktivitas terhadap keberlangsungan perusahaan.

TINJUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan kompensasi telah dilakukan. Sumampouw (2010) meneliti Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Manado. Berdasarkan hasil perhitungan bahwa 59,6% produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan 40,4% di tentukan oleh faktor-faktor lainnya dan sumber bagi penelitian ini adalah kompensasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan yaitu lebih dari separuh dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Penelitian lain, dilakukan oleh Djodhi (2011) yang meneliti Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. X). Hasil dari analisa menunjukkan bahwa gambaran kompensasi yang dipandang kurang oleh karyawan PT. X adalah masalah kompensasi langsung. Untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja, hanya jenis kompensasi non finansial yang berpengaruh positif terhadap kinerja pada level staff biasa. Namun pada level senior staff, kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas. Untuk

kompensasi finansial dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap produktivitas baik di level staff maupun di level senior staff dan sumber yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja hanya pada level staf biasa.

Rapang (2012) mencoba untuk mengkaji Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Petra Jaya Lestari (Menurut Persepsi Karyawan). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kompensasi sebesar 50, 41% dan sisanya 49,59% dipengaruhi faktor-faktor lain dan sumber bagi penelitian ini dinyatakan bahwa dari persepsi karyawan ternyata kompensasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Alimuddin (2012) mengkaji pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Bakrie Telecom Area Makasar. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan metode observasi, wawancara, kuesioner dan studi kepustakaan yang dilakukan secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Sampel pada penelitian ini adalah 32 orang karyawan PT. Bakrie Telecom dengan menggunakan metode sampel jenuh. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sedangkan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang negative dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. hal ini menjadikan kompensasi finansial merupakan variable yang paling dominan mempengaruhi produktivitas karyawan pada PT. Bakrie Telecom Area Makasar dan sumber bagi penelitian ini adalah kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sedangkan kompensasi non-finansial memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Dari beberapa penelitian tersebut terdapat beberapa persamaan yang sesuai dengan penelitian penulis yakni membahas mengenai kompensasi non-finansial dan produktivitas kerja karyawan dimana hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat penulis jadikan referensi sedangkan hal yang membedakan penulisan penulis dengan penulis sebelumnya adalah penelitian penulis ini akan melihat kompensasi non-finansial dengan landasan teori yang berbeda yaitu dengan menggunakan teori kompensasi non-finansial dari Mondy dan Noe dan teori produktivitas kerja dari Siagian dimana kompensasi non-finansial ditinjau sampai implementasi pelaksanaan.

Kompensasi Non Finansial

Menurut Kaswan (2012:147) kompensasi finansial sendiri terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari dua komponen, yaitu: Pertama Kompensasi Tetap, yang merupakan kompensasi dasar yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah; dan Kedua Kompensasi Variabel, yang merupakan program yang dirancang untuk member imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik, biasanya dikenal dengan istilah insentif. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk, seperti bonus dan bagi untung. Adapun kompensasi finansial tidak langsung, sering disebut dengan istilah tunjangan. Tunjangan meliputi aneka program, misalnya: asuransi kesehatan, liburan dan lain-lain. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Selain Kaswan, bahwa Mondy and Noe (1993:442-443) juga mengemukakan pembagian kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung), serta kompensasi non-finansial, dengan penjelasannya sebagai berikut:

1. *Financial Compensation*
 - a. *Direct Financial Compensation*

Direct Financial Compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages, salaries, bonuses and commissions

b. Indirect Financial Compensation

Indirect Financial Compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included in direct compensation. This form of compensation includes a wide variety of reward that are normally received indirectly by the employee. This form of compensation includes:

- 1. Insurance plans :life, health, surgical, dental, casualty, etc.*
- 2. Social assistance benefits : retirement plans, social security, workers' compensation, educational assistance, employee services.*
- 3. Paid absences : vacations, holidays, sick leave, etc.*

2. Nonfinancial Compensation

Nonfinancial Compensation consist of the satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological and/or physical environment in which the person works. This type of nonfinancial compensation consist of the satisfaction received from performing meaningful job-related tasks. This form of nonfinancial compensation involves the psychological and/or physical environment in which the person work. This form of compensation includes :

- a. The Job : Interesting duties, challenge, responsibility, opportunity for recognition, feeling of achievement, advancement opportunities.*
- b. Job Environment : sound policies, competent supervision, congenial coworkers, appropriate status symbols, comfortable working conditions, flexitime, compressed workweek, job sharing, cafeteria compensation, telecommuting.*

Penjelasan atas pembagian jenis kompensasi finansial dan non-finansial juga dikemukakan oleh Rivai (2009:741-742), yang penjelasannya adalah sebagai berikut: *Pertama*, bahwa kompensasi finansial terbagi dua yaitu: kompensasi finansial langsung seperti pembayaran pokok (gaji dan upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif (komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham) dan pembayaran tertanggung (tabungan hari tua dan saham kumulatif) serta kompensasi finansial tidak langsung seperti proteksi (asuransi, pesangon, sekolah anak dan pensiun), komisi luar jam kerja (lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil), fasilitas (rumah dan biaya pindah, kendaraan). *Kedua*, kompensasi non-finansial yang juga terbagi menjadi dua, yaitu karena karier seperti aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru dan prestasi istimewa. selain karena karier ada juga lingkungan kerja seperti mendapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Sedangkan Syaifullah (2005:9) membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan pada bentuknya yang dapat dilihat dari dua jenis, maupun pada cara pemberiannya. Dimana kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri atas: kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial . Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya, terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Namun demikian apabila melihat dari cara pandang Syaifullah kedua kelompok besar tersebut tidak memunculkan bentuk yang berbeda, hal tersebut setidaknya dapat dilihat dari penjelasannya berikut ini, yaitu:

“Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (Jamsostek),

pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi non-finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.”

Jika yang lain mengungkapkan bentuk kompensasi hanya terdiri dari dua jenis, yaitu finansial dan non-finansial, maka Nawawi (2008:316-317) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian pembagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Apabila diperhatikan dengan seksama pembagian kompensasi di atas serupa dengan kelompok pembagian kompensasi menurut kategori pemberiannya, seperti yang telah dikemukakan oleh Syaifullah. Hanya saja apabila melihat kepada penjelasan Nawawi di atas secara keseluruhan, tampaknya penjelasan tersebut tidak jauh berbeda dengan penjelasan para pakar lainnya, yang cenderung lebih membagi kompensasi atas dua jenis. Alasan peneliti mengemukakan hal tersebut dikarenakan Nawawi juga selain menyebutkan kompensasi langsung, sebagai apa yang disebut dengan pemberian gaji atau upah, juga menyebutkan kompensasi tidak langsung sebagai sesuatu pemberian keuntungan bagi pekerja di luar upah, yang diantaranya dapat berupa barang. Sedangkan insentif meski sifatnya adalah berupa penghargaan yang tidak sewaktu-waktu dapat diberikan atau tidak tetap, namun bentuk dari insentif pada umumnya adalah uang (finansial).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Dimana berdasarkan bentuknya dapat berupa finansial dan non-finansial, sedangkan berdasarkan cara pemberiannya dapat langsung maupun tidak langsung.

Produktivitas

Produktivitas mengacu kepada batasan dari Departemen Tenaga Kerja seperti yang dikemukakan oleh Munandar (2008: 51) adalah sebagai keluaran ataupun sebagai masukan dari suatu sistem. Sebagai masukan, maka produktivitas pada dasarnya adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas dianggap sebagai keluaran biasanya dirumuskan sebagai rasio dari apa yang dihasilkan terhadap seluruh masukan. Dengan kata lain produktivitas merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan situasi tertentu.

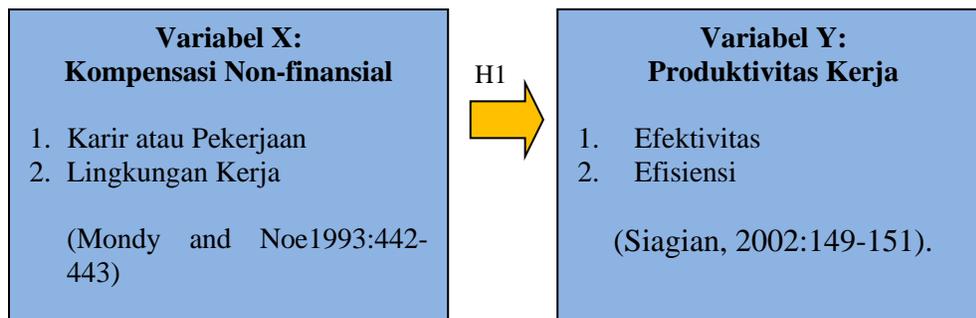
Menurut Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal (Sondang P Siagian, 2002:15). Lebih jauh Siagian (2002: 149-

151) menyatakan bahwa produktivitas mempunyai dua dimensi, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan artinya suatu tugas efisiensi apabila hasil yang diperoleh lebih besar daripada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Konsep produktivitas di atas diartikan sebagai hasil kegiatan kerja yang dapat memberikan pelayanan, pelaksanaan program dan dapat dikerjakannya tugas-tugas pekerjaan, serta memberikan kepuasan kerja, yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Formulasi National Productivity Board (NPB) Singapore, (dalam Sedarmayanti, 2001:56) dikatakan bahwa : “Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan”.

Dari berbagai definisi tersebut diatas, maka peneliti dapat mengambil sebuah kesimpulan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan unit sumber daya yang digunakan (input) selama proses. Keluaran yang diukur merupakan target keluaran yang dihasilkan sedangkan inputnya segala bentuk sumber daya yang digunakan dalam proses. Lebih tegasnya produktivitas adalah suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan.

Dari uraian singkat tersebut, maka penulis menjabarkan kerangka berfikir yang akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini dalam gambar 2.1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

H1 : Diduga kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Krakatau Daya Listrik Cilegon Banten

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif berusaha menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan, sehingga dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis tetapi lebih mementingkan aspek keluasan data sehingga data atau hasil penelitian dianggap representatif dari seluruh populasi (Kriyantono:2008).

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kompensasi non-finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja (Mondy and Noe, 1993:442-443)

2. Produktivitas adalah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Produktivitas mempunyai dua dimensi, efisiensi dan efektifitas. Efisiensi yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan artinya suatu tugas efisiensi apabila hasil yang diperoleh lebih besar daripada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu (Siagian, 2002:149-151).

Secara operasional kedua variabel di atas diukur dengan menggunakan beberapa dimensi dan indikator pada tabel 2

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Kompensasi Non-finansial (X)	1. Karier atau Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa Aman pada Jabatan 2. Peluang untuk dipromosikan 3. Pengakuan karya dari atasan 4. Pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang 5. Prestasi istimewa
		2. Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat pujian 2. Rekan kerja atau suasana kerja yang bersahabat 3. Lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman 4. Suasana kerja yang menyenangkan 5. Rekan kerja atau suasana kerja yang kondusif
2.	Produktivitas Kerja (Y)	1. Efektivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan 2. Tingkat Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Tingkat kebebasan dalam pengambilan keputusan 4. Tingkat kemampuan memberikan kemudahan dalam pelayanan 5. Tingkat ketelitian 6. Tingkat Kerapihan

Untuk populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. KDL sebanyak 239 orang yang terdistribusi pada masing-masing divisi sebagaimana disajikan tabel 3.3 berikut ini :

Tabel 3 Populasi Karyawan PT. KDL

No.	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Perbendaharaan	12
2	Akuntansi	7
3	SDM & Umum	14
4	Logistik	12
5	Operasi	84
6	Perawatan	72
7	Perencanaan	18
8	Niaga& Otoritas Jasa	20
Jumlah		239

Sumber : PT. Krakatau Daya Listrik Tahun 2013

Penulis menggunakan teknik *proporsional random sampling* untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus dari Slovin:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

N = Populasi
n = ukuran sampel
d² = tingkat presisi

Sehingga didapatkan :

$$n = \frac{239}{(239).(0,10)^2 + 1}$$

$$n = \frac{239}{2,39 + 1}$$

$$n = 70,50 \approx 71$$

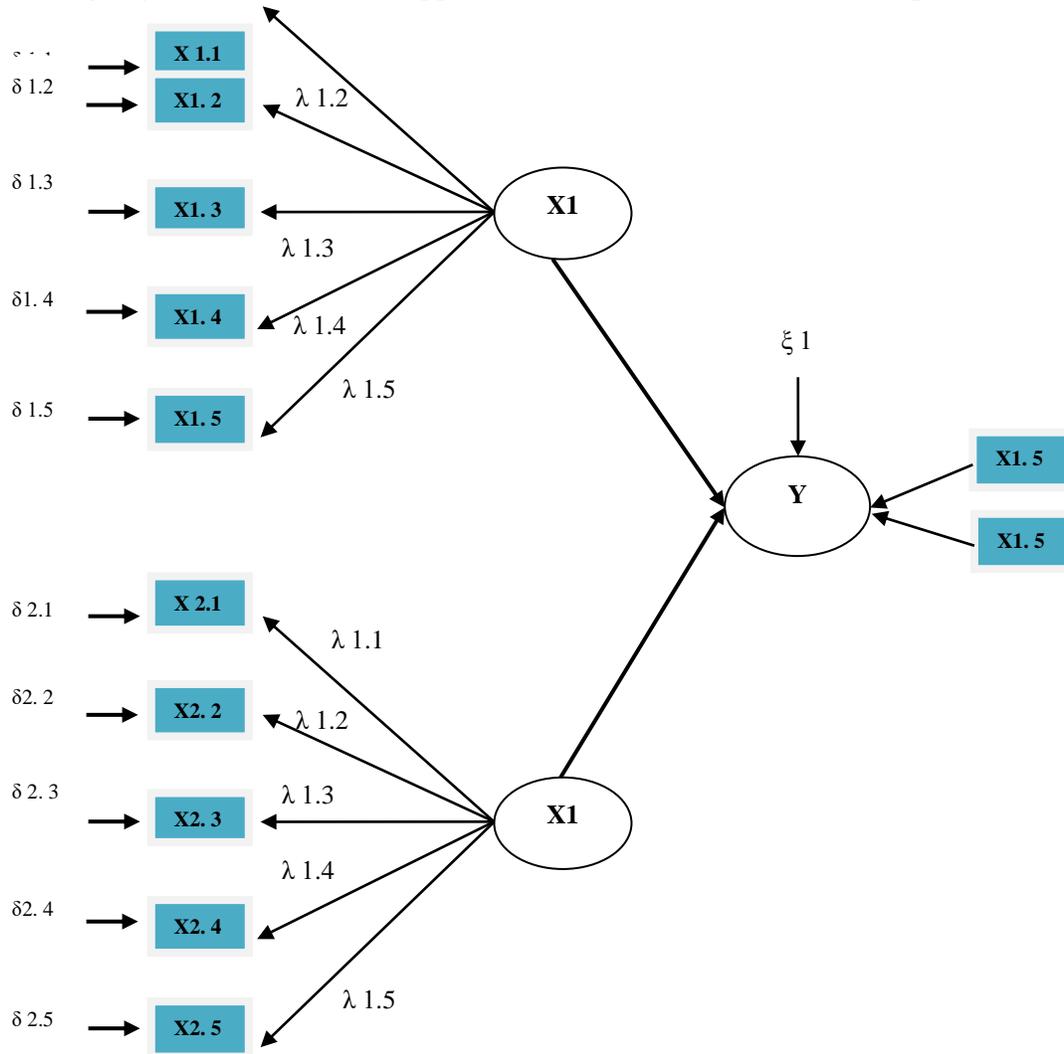
Tabel 4 Ukuran Sampel Penelitian

No.	Divisi	Jumlah Karyawan	Hitungan Proporsi	Proporsi	Ukuran Sampel
1	Perbendaharaan	12	(12/239) X 71	0,05	4
2	Akuntansi	7	(7/239) X 71	0,03	2
3	SDM & Umum	14	(14/239) X 71	0,06	4
4	Logistik	12	(12/239) X 71	0,05	4
5	Operasi	84	(84/239) X 71	0,35	25
6	Perawatan	72	(72/239) X 71	0,30	21
7	Perencanaan	18	(18/239) X 71	0,08	5

8	Niaga& Otoritas Jasa	20	(20/239) X 71	0,09	6
Jumlah		239			71

Sumber : Hasil Penelitian, diolah.

Selanjutnya untuk analisis menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modelling).



Gambar 3.1 Analisis Model Struktural

Keterangan :

- | | | | |
|----------|--------------------|----|-------------------------------|
| X1 | : Karir/Pekerjaan | Y | : Produktivitas Kerja Pegawai |
| X2 | : Lingkungan Kerja | Y1 | : Efektivitas |
| X3 | : Rantai Komando | Y2 | : Efisiensi |
| Δ | : Epsilon | | |

Tujuan utama dari analisis SEM adalah menguji fit suatu model yaitu kesesuaian model teoretik dengan data empiris. Kriteria *Goodness of Fit* sebagai berikut :

Tabel 3.7 Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	Nilai Acuan
Kai Kuadrat χ^2	Sekecil mungkin
p value	$\geq 0,05$
CMIN/df	$\leq 2,00$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	Mendekati 1
AGFI	Mendekati 1
TLI	Mendekati 1
CFI	Mendekati 1

Wijaya, 2009:7

Dengan mendasarkan hasil perhitungan pada kriteria diatas, maka akan didapatkan model struktur korelasi yang dapat menjawab hipotesis penelitian dari masing-masing dimensi pada masing-masing variabel. Dalam peneltian ini analisis SEM dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak PLS.

Uji Hipotesis

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dibangun adalah :

Untuk variabel karir :

$H_0 : \rho_{YX_1} \leq 0$ tidak terdapat pengaruh karir terhadap produktivitas pegawai

$H_1 : \rho_{YX_1} > 0$ terdapat pengaruh karir terhadap produktivitas pegawai

Untuk variabel lingkungan kerja :

$H_0 : \rho_{YX_2} \leq 0$ tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai

$H_1 : \rho_{YX_2} > 0$ terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai

Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel, untuk selanjutnya diambil kesimpulan dengan menggunakan kaidah sebagai berikut :

Jika t hitung \leq t tabel : variabel bebas secara sendiri-sendiri tidak berpengaruh terhadap variabel terikat

Jika t hitung $>$ t tabel : variabel bebas secara sendiri-sendiri berpengaruh terhadap variabel terikat

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dibangun adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} \leq 0$ tidak terdapat pengaruh karir dan lingkungan kerja terhadap priduktivitas pegawai

$H_1 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} > 0$ terdapat pengaruh karir dan lingkungan kerja terhadap priduktivitas pegawai

Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel, untuk selanjutnya diambil kesimpulan berdasarkan kaidah sebagai berikut :

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$: variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel bebas

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$: variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel bebas

Hasil dan Pembahasan

Analisis Validitas Kuisisioner

Uji validitas yang dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan teknik evaluasi model pengukuran yang terdiri dari atas *Convergent Validity*, Evaluasi terhadap nilai *average variance extracted (AVE)* dan *Discriminant Validity*.

Hasil uji *Convergent Validity*

Dalam penelitian PLS terlebih dahulu dihitung *Convergent validity* (validitas konvergen) yaitu validitas yang terbukti jika skor yang diperoleh oleh dua instrumen yang mengukur konsep yang sama, atau mengukur konsep dengan metode berbeda memiliki korelasi yang tinggi.

Tabel 5 Nilai Outer Loadings

		original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Karier atau Pekerjaan (X1)	X1,1	0,811	0,814	0,047	17,442
	X1,2	0,878	0,871	0,039	22,770
	X1,3	0,846	0,852	0,049	17,132
	X1,4	0,666	0,655	0,124	5,375
	X1,5	0,771	0,783	0,051	15,050
Lingkungan Kerja (X2)	X2,1	0,890	0,881	0,036	24,554
	X2,2	0,869	0,862	0,075	11,649
	X2,3	0,830	0,801	0,086	9,672
	X2,4	0,790	0,772	0,100	7,894
	X2,5	0,891	0,874	0,054	16,494
Produktivitas Kerja (Y)	Y1	0,959	0,959	0,010	98,172
	Y2	0,946	0,947	0,015	62,145

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau

dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif.

Berdasarkan tabel 5 semua indikator dari masing-masing konstruk karier atau pekerjaan (X1), lingkungan kerja (X2) dan produktivitas kerja (Y) memiliki *Loading Factor* diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel karier atau pekerjaan (X1), lingkungan kerja (X2) dan produktivitas kerja (Y) valid. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Hasil Evaluasi terhadap nilai *average variance extracted* (AVE).

Evaluasi selanjutnya dari *convergent validity* adalah evaluasi terhadap nilai *average variance extracted* (AVE). Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Konstruk dikatakan memiliki *convergent validity* yang baik apabila nilai AVE di atas 0,5.

Tabel 6 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Karier atau Pekerjaan (X1)	0,637
Lingkungan Kerja (X2)	0,731
Produktivitas Kerja (Y)	0,907

Hasil tabel 6 menunjukkan nilai AVE pada masing-masing konstruk karier atau pekerjaan (X1), lingkungan kerja (X2) dan produktivitas kerja (Y) di atas 0,5, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa konstruk tersebut memiliki *convergent validity* yang baik.

Hasil Uji *Discriminant Validity*

Evaluasi *Discriminant Validity* dimulai dengan melihat *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya.

Tabel 7 cross loading

	Karier atau Pekerjaan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Produktivitas Kerja (Y)
X1.1	0,811	0,686	0,823
X1.2	0,878	0,596	0,838
X1.3	0,846	0,472	0,595
X1.4	0,666	0,409	0,632
X1.5	0,771	0,527	0,755
X2.1	0,776	0,890	0,925
X2.2	0,865	0,869	0,117
X2.3	0,682	0,830	0,783
X2.4	0,844	0,790	0,966
X2.5	0,903	0,891	0,090
Y1	4,792	4,635	0,959
Y2	3,221	2,660	0,946

Berdasarkan tabel 7, indikator X1.1-X1.5 lebih tinggi berkorelasi dengan konstruk Karier atau Pekerjaan (X1), demikian halnya dengan indikator lainnya yang berkorelasi lebih tinggi dengan masing-masing konstraknya.

Evaluasi selanjutnya dari discriminant validity adalah membandingkan antara nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk untuk mendapatkan nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 8 Nilai AVE dan Akar AVE

	AVE	Akar AVE
Karier atau Pekerjaan (X1)	0,637	0,798
Lingkungan Kerja (X2)	0,731	0,855
Produktivitas Kerja (Y)	0,907	0,952

Tabel 9 Nilai Korelasi antar Konstruk

	Karier atau Pekerjaan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Produktivitas Kerja (Y)
Karier atau Pekerjaan (X1)	1		
Lingkungan Kerja (X2)	0,730	1	
Produktivitas Kerja (Y)	0,825	0,860	1

Berdasarkan hasil table 8, nilai akar AVE untuk konstruk Karier atau Pekerjaan (X1) adalah 0,730, sedangkan korelasi maksimal antara Karier atau Pekerjaan (X1) dengan konstruk lainnya adalah 0,825 (dengan konstruk Produktivitas Kerja (Y)). Karena nilai akar AVE Karier atau Pekerjaan (X1) lebih rendah dari korelasinya dengan konstruk lainnya, maka dikatakan discriminant validity nya kurang baik.

Nilai akar AVE konstruk Lingkungan Kerja (X2) lebih tinggi dari pada korelasi maksimal dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan discriminant validity baik. Nilai akar AVE untuk konstruk Produktivitas Kerja (Y) lebih rendah dari nilai korelasi maksimal dengan konstruk yang lainnya maka dapat dikatakan discriminant validity yang kurang baik.

Analisis Reliabilitas Kuisisioner

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Pemeriksaan selanjutnya adalah melihat reliabilitas konstruk dengan *composite reliability*. Hasil *compositereliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7 artinya bahwa nilai *composite reliability* dikatakan reliabel jika nilainya diatas 0,7.

Tabel 10 Composite Reliability (CR)

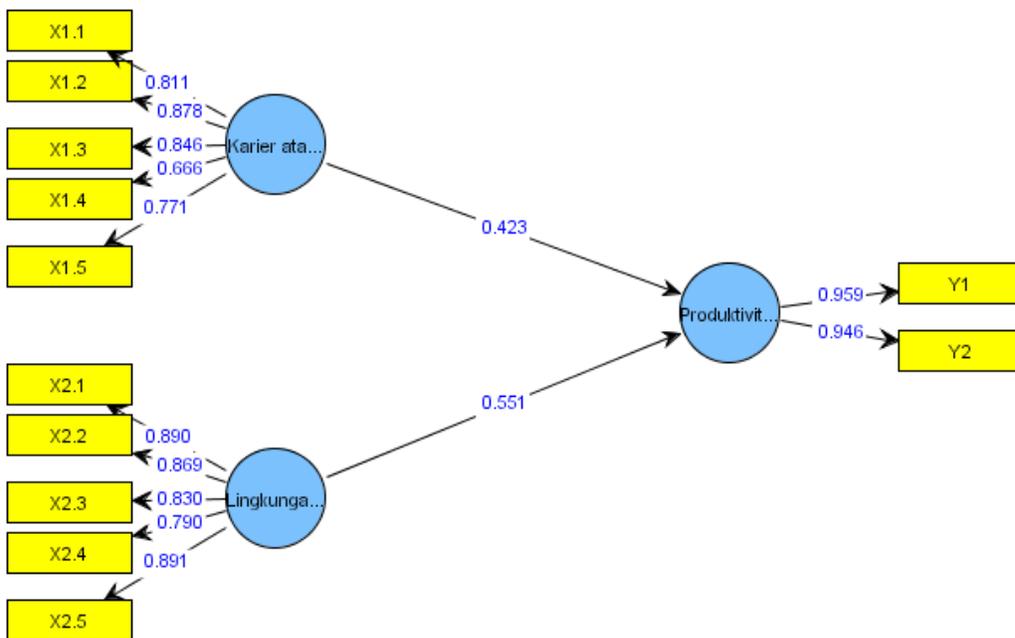
	Composite Reliability
Karier atau Pekerjaan (X1)	0,897
Lingkungan Kerja (X2)	0,931
Produktivitas Kerja (Y)	0,951

Hasil *composite reliability* terlihat pada tabel 10 dimana nilai *composite reliability* untuk masing-masing konstruk dapat dikatakan reliabel karena nilainya diatas 0,7.

Analisis Pengaruh Kompensasi Non-finansial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Krakatau Daya Listrik (KDL) Cilegon Banten

Evaluasi Model Struktural

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel penelitian maka selanjutnya akan dianalisis model struktural antar variabel yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan paradigma dan hipotesis penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen dan satu variabel endogen. Variabel eksogen yaitu : Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2). Sementara yang termasuk variabel endogen dalam penelitian ini adalah variabel Produktivitas Kerja (Y). Secara lengkap hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 2 Model pengaruh karier atau pekerjaan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap produktivitas kerja (Y)

Pengaruh Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan uji signifikansi masing-masing parameter dengan cara membandingkan nilai t-statistik dengan t tabel (pada taraf signifikansi 5%), selanjutnya melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model.

Tabel 11 Koefisien Parameter

	λ	T-Statistic	R-square
Karier atau Pekerjaan (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,423	3,392**	0,822

Lingkungan Kerja (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,551	4,742**	
--	-------	---------	--

**signifikan pada taraf nyata 0,05, $t_{tabel} = 1,96$

$$Y = 0,423 X1 + 0,551 X2 + 0,178$$

Koefisien parameter dari variable laten eksogen Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap variable laten endogen Produktivitas Kerja (Y) bertanda positif. Artinya variable Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dapat meningkatkan Produktivitas Kerja (Y). Jika Karier atau Pekerjaan (X1) meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,423 dan jika Lingkungan Kerja (X2) meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,551. Nilai r square sebesar 0,822 menunjukkan bahwa Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) mampu menjelaskan variabel konstruk Produktivitas Kerja (Y) sebesar 82,2%, sisanya sebesar 17,8% diterangkan oleh konstruk lainnya selain Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2).

Selanjutnya untuk melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial dan simultan diperoleh hasil sebagaimana Tabel 4.18, 4.19 dan 4.20.

Tabel 12 Uji Parsial Karier atau Pekerjaan (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

	λ	T-Statistic
Karier atau Pekerjaan (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,423	3,392**

Berdasarkan tabel diatas didapat nilai t statistik sebesar 3,392. Karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel (t tabel dengan signifikansi 5% sebesar 1,96) maka memberikan kesimpulan yang signifikan artinya terdapat pengaruh signifikan dari Karier atau Pekerjaan (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y).

Tabel 13 Uji Parsial Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

	λ	T-Statistic
Lingkungan Kerja (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,551	4,742**

Berdasarkan tabel diatas didapat nilai t statistik sebesar 4,742. Karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel (t tabel dengan signifikansi 5% sebesar 1,96) maka memberikan kesimpulan yang signifikan artinya terdapat pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y).

Tabel 14 Uji Simultan Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

	R ²	F
Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja	0,822	72,420

(X2 ->Produktivitas Kerja (Y))		
--------------------------------	--	--

Statistik Uji :

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2}{k(1 - R^2_{y(x_1, x_2)})}$$

$$F = \frac{(31 - 2 - 1)0,838}{2(1 - 838)} = 72,42$$

Fhitung = 72,420

Dengan $\alpha = 5\%$ dan $df1 = k = 2$, $df2 = n - k - 1 = 71 - 2 - 1 = 68$ diperoleh nilai F tabel sebesar $\pm 3,13$.

Berdasarkan kriteria uji berikut:

1. Terima H_0 jika F hitung < F tabel
2. Tolak H_0 jika F hitung > F tabel

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diperoleh nilai Fhitung sebesar 72,420. Karena nilai F hitung (72,420) > F tabel (3,13), maka H_0 ditolak. Artinya, Karier atau Pekerjaan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Produktivitas Kerja (Y).

Pengaruh langsung dan tidak langsung ditunjukkan untuk mengetahui berapa besar dimensi karier dan lingkungan kerja mempengaruhi variabel produktivitas baik secara langsung terhadap variabel produktivitas, maupun secara tidak langsung melalui dimensi lain yang digunakan dalam model penelitian. Hasil perhitungan ditunjukkan pada Tabel 4.21.

Tabel 15 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	Koefisien Jalur	Langsung	Tidak Langsung		Total Pengaruh
			Karier atau Pekerjaan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	
Karier atau Pekerjaan (X1)	0,423	0,179		0,170	0,349
Lingkungan Kerja (X2)	0,551	0,304	0,170		0,474
Total Pengaruh Bersama-sama					0,822

Dari tabel 4.21 dapat dilihat bahwa total pengaruh Karier atau Pekerjaan (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) sebesar 34,9% dan total pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y) sebesar 47,4%.

Pembahasan Hasil Penelitian

Teori yang digunakan berkaitan dengan kompensasi non-finansial dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Mondy(1993:442-443) yang menyatakan bahwa kompensasi non-finansial terdiri atas karir atau pekerjaan dan lingkungan kerja. Hasil pengujian menunjukkan

kompensasi non-finansial pada PT. KDL belum berjalan cukup optimal. Untuk itu diperlukan pembenahan kompensasi yang lebih intensif dan masih harus diperbaiki terutama dalam hal rasa keadilan. Hasil tersebut sesuai dengan fakta dilapangan sistem yang digunakan sekarang kurang

memberikan rasa keadilan terhadap pegawai dalam hal beban kerja yang dimiliki. Selama ini kompensasi yang diterima pegawai disamaratakan, dengan tidak melihat beban pekerjaan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain.

Sistem yang digunakan sebelumnya adalah dengan membagi kompensasi tambahan sesuai dengan beban kerja. Sehingga antara satu pegawai dengan pegawai yang lain belum tentu mendapatkan kompensasi yang sama. Jumlahnya memang menjadi lebih kecil, karena terbagi dalam banyak kegiatan. Sistem yang digunakan sekarang adalah dengan menghilangkan honor pegawai pada masing-masing kegiatan dan menyatukannya untuk kemudian dibagi rata ke seluruh pegawai. Jumlah yang diterima memang menjadi lebih besar, tetapi kurang mencerminkan rasa keadilan.

Berkaitan dengan kompensasi benefit, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi benefit yang diterima sekarang sudah cukup memadai. Hal ini sesuai dengan fakta dilapangan bahwa lembaga memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja walaupun belum optimal, karena tidak mengcover seluruh biaya pengobatan.

Teori yang digunakan berkaitan dengan produktivitas dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Siagian (2002: 149-151) yang menggunakan dua dimensi dalam mengukur produktivitas, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi dinyatakan sebagai perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan artinya suatu tugas efisiensi apabila hasil yang diperoleh lebih besar daripada pengorbanan uang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Fakta dilapangan yang penulis temukan menunjukkan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi sesuai dengan fakta dilapangan, dimana perusahaan berusaha sebaik mungkin untuk menciptakan efisiensi, baik dalam hal penggunaan sumber daya yang ada. Hal ini sejalan dengan upaya untuk menekan biaya yang dikeluarkan sehingga mampu memperbaiki neraca keuangan.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas karyawan dibandingkan dimensi karier atau pekerjaan, itu berarti bahwa karyawan merasa puas terhadap imbalan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk non-finansial berurutan dari dimensi yang pengaruhnya lebih besar yaitu lingkungan kerja dan dimensi karier atau pekerjaan sebagai bentuk ganti jasa atas pengorbanannya kepada perusahaan dan senantiasa mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja yang telah dicapainya saat ini. Dari temuan penelitian ini memiliki implikasi bahwa ketika kompensasi non-finansial yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka produktivitas kerja karyawan akan semakin baik.

Hasil penelitian ini menguatkan pendapat Siagian bahwa produktivitas dapat dijelaskan dengan karir atau pekerjaan dan lingkungan kerja. Jika dibandingkan dengan hasil penelitian yang lain, maka penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Sumampouw (2010) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja karyawan sebagian besar dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan sebagian lainnya oleh faktor-faktor lainnya, serta menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan yaitu lebih dari separuh dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini juga menguatkan penelitian Djodhi (2011) yang menunjukkan bahwa gambaran kompensasi yang dipandang kurang oleh karyawan PT. X adalah masalah kompensasi langsung. Untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja, hanya jenis kompensasi non-finansial

yang berpengaruh positif terhadap kinerja pada level staff biasa. Ini sejalan pula dengan penelitian Rapang (2012) menunjukkan antara pelaksanaan kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan memiliki hubungan yang cukup kuat.

Namun demikian penelitian ini berbeda hasilnya dengan penelitian Alimuddin (2012) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sedangkan kompensasi non-finansial mempunyai pengaruh yang negative dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya maka, hasil penelitian ini lebih banyak sejalan dengan hasil penelitian lainnya, yang menggambarkan peran kompensasi terhadap produktivitas.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Krakatau Daya Listrik (KDL). Lingkungan pekerjaan merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Krakatau Daya Listrik (KDL).

Saran dari penulis hendaknya Perusahaan memberikan *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap karyawan kepada semua level karyawan tidak terkecuali. Selain itu, kegiatan pemberian kompensasi non-finansial hendaknya terus ditingkatkan dan dievaluasi secara berkala, serta perlu dilakukan pemilihan dan penggunaan media pemberian kompensasi non-finansial yang tepat disesuaikan dengan kebiasaan dan kebutuhan karyawan sehingga tepat sasaran. Pemberian kompensasi non-finansial yang dilakukan juga harus konsisten dengan peningkatan perhatian pada karier atau pekerjaan dan lingkungan kerja di perusahaan dan perusahaan hendaknya memberikan perhatian lebih bagaimana cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan dimulai dari perbaikan pelaksanaan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Christine Lydia Sumampouw. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Manado.*

I.B. Denny Ary Djodhi. 2011. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.X)*

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi.* Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu

Kriyantono, Rachmat.2008. *Teknik Praktis Riset Komunikasi.* Jakarta : KencanaPrenada Media Group

Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (Terjemahan), Jakarta : Penerbit Erlangga

Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta: UI Press.

Nawawi, H.Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Eva Jauvani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.

Sastrohadiwiryono, Susanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara

Sedarmayanti, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Ilham Jaya

Siagian, Sondang P. 2002. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta : Bina Aksara

Syaifulloh, Kurniawan dan Sule Erni Trisnawati. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta : Prenada Media

Wahyu Alimuddin. 2012. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Bakrie Telecom Area Makasar*.

Yuniarti Tandi Rapang. 2012. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Petra Jaya Lestari (Menurut Persepsi Karyawan)*.