

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN *FRONTLINER* PT BCA Tbk WILAYAH CABANG DEPOK DAN BLOK A CIPETE

Ida Susanti dan Eny Ariyanto

Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

idadashnicegirl@gmail.com; eny_ariyanto@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of compensation on motivation and job satisfaction of frontliner employees of PT. BCA Tbk. The research data is the primary data for the 2018 observation period. The primary data collection techniques are through questionnaires. The sampling method used is simple random sampling. From a population of 170 frontliner employees who met the criteria of being a sample, with the Slovin formula obtained 169 respondents as samples. The research conducted was completed with a discussion of the results of his research. The analytical method used in this study uses simple linear regression. The results of the study show that compensation affects the motivation and job satisfaction of frontliner employees of PT. BCA Tbk. Partially compensation has a significant positive effect on employee motivation and job satisfaction with moderate correlation. Promotion is a variable that has greater influence on employee motivation and job satisfaction.

Keywords: *Compensation, Motivation, Employee Satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan *frontliner* PT. BCA Tbk. Data penelitian merupakan data primer untuk periode observasi tahun 2018. Teknik pengumpulan data primer dengan melalui penyebaran kuesioner. Metode sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dari populasi 170 karyawan *frontliner* yang memenuhi kriteria menjadi sampel, dengan rumus *slovin* didapatkan 169 responden sebagai sampel. Penelitian yang dilakukan dilengkapi dengan pembahasan dari hasil-hasil penelitiannya. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan *frontliner* PT. BCA Tbk. Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan dengan korelasi sedang. Promosi merupakan variabel yang lebih besar pengaruhnya terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan selalu berusaha mengoptimalkan kinerja agar tercapainya tujuan bisnis. Dalam mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia menjadi peranan penting dalam pencapaian kinerja, serta penentuan strategi bisnis di tengah-tengah tingginya tingkat persaingan. Usaha-usaha yang dilakukan oleh sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian dari perusahaan agar kinerja dari sumber daya manusia tersebut dapat dipertahankan.

PT BCA adalah perusahaan swasta yang hadir serta tumbuh pada bisnis perbankan. Melalui berbagai macam produk yang memiliki kualitas dengan berbagai macam layanan yang memberikan solusi kepada nasabah BCA. Dalam kegiatan operasional khususnya dalam pemberian layanan kepada nasabah, tidak terlepas dari peran *frontliner*. Bagian *frontliner* dituntut untuk selalu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada nasabah. Oleh karena itu bagian *frontliner* perlu mendapatkan perhatian yang khusus agar pelayanan kepada nasabah dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan. Pekerja *frontliner* pada perbankan BCA terdiri dari *teller*, *customer service* dan *duty office*, yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan magang bakti BCA. BCA memberikan kesempatan pada karyawan magang bakti BCA untuk menjadi karyawan tetap. Namun, karyawan tetap dibagian *frontliner* memiliki masa kerja sampai usia 35 tahun. Artinya adalah karyawan tetap di bagian *frontliner* akan pensiun di usia 35 tahun.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi sebenarnya yang terjadi pada karyawan *frontliner* maka penulis melakukan observasi. Observasi yang dilakukan penulis adalah melakukan wawancara terhadap 30 orang karyawan tetap di bagian *frontliner*. Penulis menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada mereka.

Pada data penelitian responden tersebut menunjukkan adanya respon atas ketidakpuasan karyawan *frontliner* sebanyak 86,7% menjawab merasa tidak puas dan sangat tidak puas dengan pertumbuhan karir yang diberikan perusahaan, karyawan harus melewati tahap rekomendasi dan tes, agar dapat berpindah kebagian yang lain dan merubah masa pensiun menjadi 55 tahun serta mendapatkan jenjang karir yang pasti.

Terdapat persentase sebesar 76,7% responden merasa tidak puas dan sangat tidak puas dengan tingkat jabatan dan tingkat pangkat kerja saat ini. Fenomena ini sangat menarik, karena sebelum perusahaan melakukan rekrutmen karyawan, calon karyawan sesungguhnya mengetahui posisi apa dan jabatan apa yang akan didapatkan calon karyawan, tetapi setelah menyandang posisi yang sudah didapatkan, masih ada karyawan yang merasa tidak puas dengan posisi yang dimilikinya.

Selain pertumbuhan karir dan tingkat jabatan, ternyata terdapat 66,7% responden merasa tidak puas dan sangat tidak puas dengan fasilitas kesehatan yang diberikan. Padahal perusahaan memberikan dua fasilitas kesehatan yaitu melalui asuransi kesehatan dan BPJS, hanya saja untuk asuransi yang diberikan terbatas dengan limit dan tidak dibayarkan sesuai dengan kwitansi.

Sebelum lebih lanjut membahas kepuasan kerja dan motivasi karyawan maka peneliti melakukan penelitian lanjutan terhadap respon seberapa tinggi motivasi karyawan *frontliner*, dengan melakukan survey yang dilakukan pada 30 orang karyawan tetap di bagian *frontliner*. Dari hasil survey tersebut Terdapat 86,7% karyawan belum merasa

termotivasi dengan jaminan karir yang diberikan oleh perusahaan. Walaupun sesungguhnya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berusaha mengembangkan karirnya selama perjalanan menuju 35 tahun, namun hal ini dirasakan belum cukup memotivasi karyawan dan jauh dari harapan-harapan karyawan. Hal ini juga berkaitan dengan fasilitas kesehatan yang diterima karyawan, sebanyak 76,7% tingkat motivasi cukup rendah, selain terbatas dengan limit, jaminan untuk mendapatkan fasilitas kesehatan pun otomatis akan terhenti dan harus mencari alternatif lain. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk berpindah jika ada alternatif yang sesuai dengan harapan mereka, tetapi pada kenyataannya karyawan tersebut masih bertahan demi kelangsungan hidupnya.

Berdasarkan laporan keberlanjutan BCA tahun 2017, bersama Gallup mengembangkan keterlibatan tim (*team engagement*) sejak 2011. Prosesnya diawali dengan survei internal BCA, diikuti dengan perbaikan dan evaluasi atas program-program tersebut dengan menggunakan kartu nilai. Keterlibatan yang kuat, pengembangan kompetensi, budaya berbasis kinerja, kesempatan karier dan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjadikan karyawan BCA sebagai tim yang solid, berkomitmen dan berprestasi. Target survei *team engagement* adalah 4,66 pada tahun 2016 dengan menggunakan skala 5, dimana 5 adalah sepenuhnya puas dan 1 sepenuhnya tidak puas dan jika dipersentasekan adalah 93,2% target kepuasan kerja karyawan BCA.

Penelitian akan membatasi pada tiga variabel yaitu kompensasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel dependen hal ini disebabkan adanya indikator-indikator kompensasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan tetap di bagian *frontliner*. Tingginya tingkat kepuasan, motivasi dan hasil kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi yang telah diterima karyawan (Mangkunegara, 2008:28).

Berdasarkan uraian serta latar belakang penelitian, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut : 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?, 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan ?. Adapun tujuan penelitian tersebut untuk menjelaskan adakah pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan di bagian *frontliner*.

KAJIAN TEORI

Kompensasi

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012:153), kompensasi merupakan semua hal yang telah diterima oleh pekerja atas balas jasa serta usaha-usaha yang telah dilakukan terhadap perusahaan. Osibanjo, et all (2014:69) kompensasi adalah balasan yang diterima karyawan sebagai imbalan untuk melakukan tugas-tugas organisasi. Kompensasi adalah upah langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, bonus atau komisi berdasarkan kinerja, kerja lembur, liburan premium, sementara kompensasi tidak langsung dibayarkan sebagai tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan, tunjangan makan, tunjangan utilitas, bonus, insentif, tunjangan kerja shift, biaya rawat inap, tunjangan kredit kendaraan, tunjangan cuti tahunan, tunjangan dasar mobil, dan lain-lain.

Jenis-Jenis Kompensasi

Mondy (2013:374) mengemukakan, bahwa kompensasi terdiri dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial merupakan semua imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kepegawaian terhadap sebuah organisasi. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan berupa finansial.

Kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung.

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) yaitu gaji atau upah yang diterima oleh karyawan seperti barang/uang serta rutin diberikan.
 - a) Gaji. Gaji adalah imbalan yang peranannya sangat penting dalam organisasi atau perusahaan dan diberikan kepada karyawan yang besarnya dan waktu pemberiaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
 - b) Upah. Upah merupakan kompensasi finansial langsung yang diterima oleh karyawan atau pekerja sesuai jam kerja, banyaknya pelayanan atau jumlah barang yang dihasilkan, sehingga tidak seperti gaji yang diterima dengan besaran yang relatif tetap. Sedangkan besarnya upah relatif tidak tetap besarnya. Perusahaan memberikan gaji atau upah untuk diberikan kepada orang-orang yang mau bekerja sebagai karyawan.
 - c) Insentif. Insentif adalah imbalan langsung diberikan kepada karyawan yang telah melakukan pencapaian lebih dari standar yang telah ditentukan. Dapat diasumsikan, insentif bisa digunakan untuk mendorong karyawan meningkatkan kualitas kinerja. Tidak terlalu mudah bagi perusahaan karena diperlukan kemampuan agar dapat menentukan standar yang tepat.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), disebut juga dengan tunjangan, kompensasi tambahan yang diberikan atas dasar kebijaksanaan perusahaan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Bukan berupa uang/barang, yang diberikan adalah kompensasi berupa jaminan sosial untuk karyawan, walaupun karyawan tidak mendapatkan manfaat perlindungan asuransi yang diberikan oleh perusahaan. Seperti asuransi kecelakaan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan, serta bantuan sosial lainnya.
- 3) Kompensasi non finansial (*non financial compensation*)

Kepuasan kerja yang didapatkan pekerja melalui:

- a) Kepuasan yang diterima pegawai dari pekerjaan itu sendiri dapat berupa: pekerjaan yang menantang serta dapat membuat karyawan antusias dalam melakukan pekerjaannya dan pekerjaan tersebut berisi tanggungjawab yang harus diterima oleh karyawan, serta mendapatkan respon positif dari atasan dengan memberikan kesempatan untuk berkembang terhadap karyawan yang berprestasi.
- b) Kepuasan yang diterima pegawai dari lingkungan pekerjaan, Lingkungan pekerjaan memberikan peranan penting dalam kepuasan kerja, karyawan menghabiskan waktu lebih banyak ditempat kerja, oleh karena itu baik bawahan maupun atasan harus saling menjaga lingkungan dengan aman dan nyaman dengan cara saling

mengahrgai satu sama lain, atasan melakukan supervisi dengan baik, memberikan pengakuan terhadap pencapaian hasil kinerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menimbulkan keadaan yang positif, (Luthans, 1995). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tingkat kesesuaian perasaan karyawan terhadap hal yang diterima dari organisasi dengan hal yang diharapkan karyawan terhadap sesuatu yang diterima dari organisasi dengan hal yang diharapkan karyawan dari organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Dapat juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan timbal balik secara emosional dari usaha yang dilakukn seorang karyawan atas hasil yang diperoleh dari perusahaan.

Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai teori mengenai dimensi atau indikator dari kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008), ada enam dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, yang dimaksud adalah sesuatu yang cenderung menantang dan disukai karyawan karena karyawan dapat menggunakan keterampilan dan kreatifitas mereka. Pekerjaan yang seperti ini juga biasanya menawarkan tugas yang beragam, kebebasan dan umpan balik mengenai berapa baiknya seorang karyawan dapat mengerjakan pekerjaan tersebut. Namun bukan berarti pekerjaan yang menawarkan terlalu banyak tantangan juga menyebabkan kepuasan kerja karyawan menjadi tinggi, karena justru dapat menciptakan frustrasi saat muncul kondisi yang sesuai dengan harapan. Karyawan akan sangat senang dengan penacapaian kinerja hal tersebut sangat ideal bagi karyawan, saat karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Para karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang mereka alami sangat monoton (tidak memerlukan keahlian tambahan), sehingga segala sesuatu dengan mudahnya tercapai. Hal ini yang membuat para karyawan merasa bosan pada pekerjaan mereka dan merasa tidak puas. Mereka akan berusaha mencari pekerjaan baru yang lebih menantang.
- b. Gaji, yang dimaksud gaji atau imbalan adalah upah, tunjangan, bonus dan lainnya. Bila karyawan melihat bahwa gaji yang mereka terima dirasa adil berdasarkan pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat keterampilan mereka, dan usaha yang mereka lakukan, kemungkinan, besar akan menghasilkan kepuasan kerja dalam diri karyawan tersebut. Tentu tidak semua karyawan mengejar uang dalam hidupnya. banyak karyawan yang rela menerima gaji yang lebih kecil untuk mendapatkan pekerjaan yang diimpikannya atau pekerjaan yang tidak mengharuskan waktu mereka untuk selalu di ruang kerja seperti jam kerja umumnya. Hubungan gaji dengan kepuasan kerja bukan pada jumlah yang diterima karyawan, namun lebih kepada karyawannya, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja seorang karyawan.
- c. Promosi, karyawan akan berusaha mendapatkan peluang promosi yang adil, dengan adanya peluang tersebut karyawan dapat meningkatkan perkembangan pribadi yang lebih baik , tanggung jawab lebih meningkat dan mengangkat status sosialnya. Karena dengan adanya promosi inilah yang menyebabkan bentuk serta berbagai tunjangan

- yang berbeda dari perusahaan kepada level jabatan yang lebih tinggi yang dipromosikan tersebut.
- d. Pengawasan, adalah sumber lain dari kepuasan kerja. Tugas pengawasan berkaitan dengan fungsi kepemimpinan, diantaranya adalah berusaha memberikan pengaruh pada aktivitas bawahan dengan komunikasi yang baik agar tercapainya harapan perusahaan, menurut pendapat Luthans (1998).
 - e. Rekan kerja, persahabatan dan kerja sama merupakan faktor penting dari kepuasan kerja individu. Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan suasana nyaman, sehingga tercipta kepuasan kerja. Di dalam lingkungan pekerjaan dukungan dari rekan kerja sangatlah penting khusus saat pencapaian target perusahaan, melakukan kerja sama, saling menghormati dan toleransi dapat mengurangi rasa tidak nyaman pada suatu kelompok kerja.
 - f. Kondisi kerja, dengan memiliki lingkungan bersih dan nyaman dapat menjadikan pekerjaan menjadi lebih terasa ringan untuk diselesaikan. Apabila kondisi kerjanya tidak nyaman yaitu berisik serta panas, maka membuat karyawan segan mengerjakan pekerjaannya, lebih banyak karyawan yang menunda pekerjaannya, bahkan pekerjaan yang tidak maksimal, sehingga mengakibatkan hasil penilaian dari pekerjaan tersebut rendah yang tentunya dapat dikatakan penilaian karyawan itu pun rendah, yang pada akhirnya karyawan merasa tidak puas atas hasil yang diterimanya tersebut.

Motivasi

Hasibuan (2010:143) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang diberikan pada individu terhadap pekerjaan untuk menghasilkan kemauan kerja yang tinggi serta mampu bekerja sama. Menurut Robbins (2008), motivasi adalah proses penentuan sikap individu kearah yang lebih baik dalam pencapaian tujuan.

Teori Motivasi Herzberg

Motivasi Intrinsik. Merupakan faktor motivasional, menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011:160), yang temaksud faktor motivasional yaitu:

1. *Achievement* (Keberhasilan). Keberhasilan yang dicapai oleh pekerja merupakan hal tidak mudah. Seorang karyawan yang berprestasi memerlukan dorongan dari atasan agar prestasi atau keberhasilan yang telah dicapai dapat dipertahankan serta ditingkatkan, agar karyawan merasa pencapaian keberhasilan yang diraih tidak sia-sia.
2. *Recognition* (Pengakuan/Penghargaan). Pernyataan terhadap pencapaian prestasi bawahan yang diberikan oleh atasan, banyak cara sederhana yang dapat diberikan oleh atasan contohnya dengan memberikan pujian, ucapan terima kasih, agar bawahan merasa hasil kerjanya diperhatikan diapresiasi oleh atasan, selain itu dapat juga diberikan bonus, peningkatan penghasilan, serta peningkatan jabatan yang lebih tinggi.
3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri). Membuat bawahan mengerti terhadap pekerjaan serta tanggungjawab yang diterima merupakan hal yang harus dilakukan oleh atasan, agar pekerjaan dapat dikerjakan dengan optimal oleh bawahan makan atasan harus memposisikan bawahan sesuai dengan kompetensinya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab). Memberikan supervisi dengan baik dan tepat merupakan hal yang harus dilakukan oleh pimpinan agar bawahan memiliki pemikiran yang positif terhadap tanggungjawab serta menjadikan tanggungjawab menjadi pendorong keberhasilan pencapaian kinerja.
5. *Advancement* (Pengembangan). Salah satu faktor motivasi yang berfungsi sebagai motivator, karyawan dapat dilatih untuk dapat lebih bertanggungjawab oleh pemimpin, dan memberikan masukan serta rekomendasi pada karyawan yang siap untuk melakukan pengembangan serta mengikuti pelatihan.

Motivasi Ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari luar yang membentuk sikap yang diterapkan pada seseorang dan dikenal dengan teori *hygiene factor*. Hal ini seperti yang dikemukakan Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011:160), yang tergolong sebagai *hygiene factor* sebagai berikut:

1. *Quality supervisor* (Supervisi)

Supervisi merupakan pengawasan yang dilakukan secara langsung serta diberikannya evaluasi terhadap hasil kinerja bawahan yang diberikan oleh atasan.

2. *Interpersonal relation* (Hubungan antar pribadi)

Hubungan antara seorang pekerja dengan pimpinan, agar tercipta suasana yang nyaman, ada tiga hal yang harus dimiliki atasan yaitu:

- a. *Technical skill* (kecakapan teknis). Sangat penting bagi seorang pimpinan, kecakapan ini terdiri dari proses komunikasi yang berkaitan dengan kemampuan menggunakan perlengkapan kerja.
 - b. *Human Skill*. Merupakan kemampuan untuk bekerja sama, sehingga mampu meningkatkan kualitas kerja sama tim dalam pencapaian target perusahaan.
 - c. *Conceptual Skill*. Setiap pekerja baik atasan maupun bawahan wajib menjaga lingkungan agar terjaga dari tekanan terhadap pekerjaan yang diterima, saling mendukung dan memberikan motivasi satu sama lain.
3. *Working condition* (Kondisi kerja). Herzberg berpendapat jika kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta prestasi yang tinggi dapat tercipta.
 4. *Wages* (Gaji). Salah satu unsur paling penting yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi karyawan adalah gaji.

Pengaruh Kompensasi Pada Motivasi

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yanda; Bambang; Swasto; Mochammad; Rendy; Heru; Arik (2014), Heri Sudarsono (2012), Muhammad Rizal; M

Syafiie; Djumahir; Rahayu (2012) ditemukan hasil yang menyatakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kompensasi. Penelitian Humaeroh; Heru; Arik (2015) ditemukan hasil bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian Ghafanzar; Chuanmin; Mahroof; Bashir (2011) ditemukan bahwa kompensasi dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja. Hasil Penelitian Aamir; Jehanzeb; Rasheed; Malik (2012) menemukan bahwa manajemen *reward* merupakan imbalan ekstrinsik dan faktor intrinsik memiliki dampak positif dan signifikan dengan tingkat motivasi karyawan juga faktor intrinsik memainkan peran penting dalam proses motivasi. Hasil penelitian Yanda Bara Kusuma, Bambang, Swasto S, Mochammad Al Musadieg membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian sebelumnya dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1 : terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kompensasi Pada Kepuasan Kerja

Hasil temuan penelitian Delic; Kozarevic; Peric dan Civic (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi non finansial, penelitian tersebut menemukan bahwa penyediaan suasana kerja sosial yang positif, mempengaruhi dan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Sopiah (2012) menemukan adanya pengaruh signifikan positif kompensasi non finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian De Vaney dan Chen (2003), Mamik Eko Supatmi; Umar Nimran; Hamidah Nayati Utami (2013) menemukan adanya hubungan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja, selain itu realisasi harapan, dukungan perusahaan, hubungan dengan sesama pekerja (kompensasi non finansial) dan gaji (kompensasi finansial) adalah penentu signifikan dari kepuasan kerja. Odunlade (2012) menemukan ada hubungan positif antara benefit dan kompensasi dengan kepuasan kerja. Tessema; Ready dan Embaye (2013) menemukan adanya hubungan antara *job satisfaction* dengan imbalan finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga termotivasi oleh imbalan non finansial seperti pengakuan, sering diperhatikan oleh manajer.

Danish and Usman (2010) menemukan bahwa pengakuan serta pekerjaan itu sendiri dan operasional prosedur menunjukkan hubungan tidak signifikan dengan kepuasan kerja. Osibanjo; Adeniji; Falola dan Heirsmac (2014) menemukan kompensasi finansial berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Selain itu Bakotić, B dan Babić, T (2013) Pekerja yang bekerja dalam kondisi kerja normal memiliki tingkat lebih tinggi dari kepuasan kerja dari pekerja dengan keadaan yang sulit, Mustapa, Noraani (2013) Ada hubungan positif antara finansial *reward* dengan *job satisfaction*. Mr. Ahmed Muneeb Mehta (2014) terdapat hubungan signifikan antara *monetary reward* dengan kepuasan kerja. Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian sebelumnya dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 2 : terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang berbentuk kuantitatif, yaitu penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal

(pengaruh) dan menguji hipotesis, dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu kompensasi dan variabel terikat yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dan studi literatur/kepuustakaan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dibagian *frontliner* usia pensiun 35 tahun, yang tergabung dalam yang berjumlah 172 orang. Dari jumlah Populasi sebanyak 172 karyawan, setelah menentukan menggunakan rumus slovin dengan tingkat error 0.01 maka sampel pada penelitian ini berjumlah 169 orang dan teknis pada penyebaran kuesioner dilakukan secara random.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dengan skala pengukuran adalah skala *likert*. Untuk pernyataan yang mendukung bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diubah dalam angka dengan rincian, 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = puas, 4 = sangat puas. Pengujian instrumen melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Sebelum dilakukan uji *statistic* dan korelasi, maka perlu dilakukan terlebih dahulu pengujian normalitas data dengan menggunakan *Kolmogroff-SmirnovTest* dalam SPSS 19.00. Dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan probabilitas (*asymptotic significance*), yaitu jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah normal, jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah tidak normal.

Pengujian hipotesis dalam analisis regresi sederhana cukuplah dengan menggunakan Uji t. Pengujian tersebut digunakan untuk mengukur signifikan pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel tidak bebas. Dengan cara membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dengan signifikan 5%, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang sangat signifikan pada variabel tidak bebas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner sebanyak 169 responden kepada karyawan tetap di unit kerja cso dan teller yang telah bekerja minimal 2 tahun dengan minimal pendidikan sarjana.

Hasil uji validitas melalui koefesien korelasi *Pearson Product Moment* dengan taraf signifikansi 5% diperoleh r hitung $> r$ tabel (0,159) artinya seluruh butir pertanyaan yang akan digunakan untuk kuesioner adalah valid dapat digunakan untuk penelitian ini. Dari hasil uji reliabilitas *Alpha Cronbach* kompensasi sebesar 0,788, motivasi sebesar 0,681, kepuasan kerja sebesar 0,769, diatas nilai standar *Alpha Cronbach* ($\geq 0,6$) maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan reliabel untuk diuji. Dari uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan $\alpha = 0,05$ dan jumlah sampel (n) = 169 diperoleh nilai tingkat signifikan adalah 0,555 pada model 1 variabel kompensasi terhadap variabel motivasi. Pada model 2 variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai tingkat signifikan adalah 0,446 serta lebih besar dari 0,05 berarti sampel dari populasi dapat diterima dan berdistribusi normal sehingga dikatakan uji normalitas terpenuhi.

Untuk menguji hipotesis dengan analisis regresi linier sederhana diperoleh hasil seperti tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		R	R ²	Adjusted R Square	
		B	Std. Error	Beta	T				Sig.
1	(Constant)	1,553	,198		7,851	,000	,509^a	,259	,255
	Kompensasi	,527	,069	,509	7,642	,000			
2	(Constant)	1,217	,176		6,917	,000	,580^a	,337	,333
	Kompensasi	,565	,061	,580	9,212	,000			

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

Model 1

- Berdasar hasil regresi linier sederhana, maka dibuat persamaan, nilai constant (a) sebesar 1,553, sedangkan nilai kompensasi (b/koeffisien regresi) sebesar 0,527. *Motivasi = 1,553 + 0,527 Kompensasi*. Persamaan tersebut dapat diterjemahkan yaitu konstanta sebesar 1,553, mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel motivasi adalah sebesar 1,553. Koeffisien regresi kompensasi sebesar 0,527 menyatakan setiap penambahan 1% nilai kompensasi, maka nilai motivasi bertambah sebesar 0,527. Koeffisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel motivasi adalah positif.
- Diketahui nilai koeffisien beta kompensasi sebesar 0,509, bila disesuaikan tabel pedoman, maka tingkat korelasinya sedang, berarti keeratan hubungan antara kompensasi dengan motivasi adalah sedang.
- Dapat diketahui nilai t_{hitung} sebesar 8,620 > t_{tabel} sebesar 1,9742. Maka H_1 diterima maka variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi.
- Dapat dilihat besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu sebesar 0,509 diperoleh koeffisien determinasi (R Square) sebesar 0,259 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (kompensasi) terhadap variabel terikat (motivasi) adalah sebesar 25,9% dan 74,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

Model2

- Berdasarkan hasil regresi linier sederhana model 2 tersebut, maka persamaan regresinya dapat ditulis : *Kepuasan Kerja = 1,217 + 0,565 Kompensasi*. Persamaan tersebut dapat diterjemahkan yaitu konstanta sebesar 1,217, mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel kepuasan kerja adalah sebesar 1,217. Koeffisien regresi kompensasi adalah sebesar 0,565. Menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai kompensasi, maka nilai kepuasan kerja bertambah 0,565. Koeffisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif.

2. Hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja tingkat korelasinya sedang hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien kompensasinya sebesar 0.580.
3. Dapat diketahui nilai t_{hitung} sebesar $9,212 > t_{tabel}$ sebesar 1,974. Maka H_2 diterima maka variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi / hubungan (R) yaitu sebesar 0.580 diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,337, yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (kompensasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) adalah sebesar 33,7% dan 66,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan maka variabel kompensasi bertanda positif yang berarti bahwa makin naik variabel kompensasi maka makin naik variabel motivasi kerja karyawan.

Sebagaimana pendapat Hasibuan (2002) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai kepuasan kerja, ikatan kerjasama, pengadaan efektif, stabilitas karyawan, motivasi, disiplin, serta pengaruh pemerintah dan serikat buruh. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu, antara lain Yanda; Bambang; Swasto; Mochammad; Rendy; Heru; Arik (2014), Heri Sudarsono (2012), Muhammad Rizal; M Syafii; Djumahir; Rahayu (2012), Tama Verizqy dan Retno Kusumastuti (2014) ditemukan hasil yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Penelitian Ghafanzar; Chuanmin; Mahroof; Bashir (2011) ditemukan bahwa kompensasi dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja. Serta penelitian Ulfa (2013), Yanda Bara Kusuma, Bambang, Swasto S, Mochammad Al Musadieg (2014) membuktikan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi.

Sesuai hasil penelitian berdasarkan data primer yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 169 sampel, maka diperoleh bahwa dimensi kompensasi non finansial paling berpengaruh pada dimensi motivasi intrinsik. Hal ini mencerminkan bahwa kompensasi non finansial seperti peluang promosi, program pelatihan kerja, fasilitas tempat kerja dan pembentukan tim kerja yang didapatkan karyawan sangat penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Dengan adanya program usia pensiun 35 tahun meningkatkan antusias karyawan terhadap peluang promosi.

Hal tersebut berhubungan dengan rencana BCA kedepannya, akan melakukan penyesuaian terhadap kebijakan sumber daya manusia sesuai dengan fokus terhadap perkembangan bisnis dan kebutuhan nasabah. Cukup banyak sumber daya manusia dari generasi milenial yang bekerja di BCA, hal tersebut menjadi salah satu keuntungan bagi BCA, karena dengan banyaknya generasi milenial tersebut maka semakin banyak ide-ide kreatif yang diberikan untuk perusahaan, sehingga perusahaan akan memiliki inovasi baru, sehingga mampu menghadapi persaingan bisnis perbankan yang semakin tinggi saat ini. Karyawan pun harus meningkatkan prestasinya agar tidak tersisih dengan karyawan yang baru masuk, dengan adanya ide dan inovasi baru seharusnya meningkatkan motivasi kerja kearah yang lebih baik. Dengan dilibatkannya

sumber daya manusia dalam dalam rencana-rencana perusahaan dengan diadakannya pelatihan dan pembelajaran dapat meningkatkan kompetensi karyawan hal ini menjadikan bekal untuk peningkatan karir ke depannya.

Dimensi kompensasi finansial memiliki korelasi yang sangat rendah terhadap dimensi motivasi intrinsik. Hal ini diakrenakan kompensasi finansial seperti gaji, bonus dan dana pensiun yang didapatkan karyawan berdasarkan masa kerja serta pangkat yang dimiliki karyawan.

Dalam pengujian analisis koefisien korelasi dan uji t, terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan dengan hasil pengujian signifikan dan positif dengan tingkat korelasi sedang. Sedangkan dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh bahwa pengaruh hubungan antara kompensasi dan motivasi adalah bertanda positif. Dari hasil analisis koefisien korelasi kompensasi terhadap motivasi adalah sedang dan hasil uji t didapatkan hasil yang signifikan, dari pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan sedang terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan koefisien regresi maka variabel kompensasi bertanda positif yang berarti bahwa makin naik variabel kompensasi maka makin naik variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian De Vaney dan Chen (2003), Mamik Eko Supatmi; Umar Nimran; Hamidah Nayati Utami (2013) menemukan adanya hubungan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja, selain itu realisasi harapan, dukungan perusahaan, hubungan dengan sesama pekerja (kompensasi non finansial) dan gaji (kompensasi finansial) adalah penentu signifikan dari kepuasan kerja. Serta hasil penelitian Supatmi (2013) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Odunlade (2012) menemukan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dan benefit dengan kepuasan kerja. Danish and Usman (2010) menemukan bahwa pengakuan serta pekerjaan itu sendiri dan operasional prosedur menunjukkan hubungan tidak signifikan dengan kepuasan kerja. Osibanjo; Adeniji; Falola dan Heirsmac (2014) menemukan kompensasi finansial berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Teori dan hasil penelitian terdahulu, menunjukkan kesesuaian dengan hasil-hasil penelitian yang diperoleh. Kompensasi yang diterima mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Saeed; Nawaz; Lodhi and Anam (2014) terhadap 200 karyawan sektor telekomunikasi Pakistan menemukan bahwa faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah promosi. Selain itu Yamoah (2014) menemukan bahwa sumber tertinggi kepuasan kerja karyawan adalah kesempatan pengembangan karir. Muhammad, N dan Akhter, M (2010) juga menemukan adanya hubungan signifikan positif antara peluang untuk promosi dengan kepuasan kerja.

Selain promosi, indikator gaji juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi gaji yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima, dan sebaliknya. Sejalan dengan penelitian pada industri telekomunikasi di Pakistan yang dilakukan oleh Saeed; Nawaz; Lodhi and Anam (2014) menemukan bahwa faktor kunci yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan adalah gaji. Pentingnya uang dalam hal ini

tidak boleh dianggap remeh. Kualitas pelayanan, kinerja organisasi dan kepuasan kerja semua bisa meningkat jika karyawan diberi gaji yang baik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Delic; Kozarevic; dan Civic (2014) menemukan bahwa unsur-unsur seperti gaji pada level posisi atau pekerjaan yang berbeda adalah faktor kompensasi yang paling signifikan yang mempengaruhi keseluruhan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam pengujian analisis koefisien korelasi dan uji t, terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil pengujian signifikan dan positif dengan tingkat korelasi sedang. Sedangkan dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh bahwa pengaruh hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja adalah bertanda positif. Dari hasil analisis koefisien korelasi kompensasi terhadap korelasi adalah sedang dan hasil uji t didapatkan hasil yang signifikan, dari pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan kuat terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan frontliner, seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hasil pembuktian hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan dengan hasil pengujian signifikan dan positif dengan tingkat korelasi sedang. Sedangkan dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh bahwa pengaruh hubungan antara kompensasi dan motivasi adalah bertanda positif. Dari hasil analisis koefisien korelasi kompensasi terhadap motivasi adalah sedang dan hasil uji t didapatkan hasil yang signifikan, dari pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan sedang terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
- 2) Hasil pembuktian hipotesis kedua adalah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil pengujian signifikan dan positif dengan tingkat korelasi sedang. Sedangkan dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh bahwa pengaruh hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja adalah bertanda positif. Dari hasil analisis koefisien korelasi kompensasi terhadap korelasi adalah sedang dan hasil uji t didapatkan hasil yang signifikan, dari pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan sedang terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

Mengacu pada kesimpulan hasil penelitian ini dan hasil analisis serta pengujian pada bab sebelumnya, maka penulis menyampaikan beberapa saran kepada pihak-pihak terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Dari aspek kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan sudah baik, namun perlu peningkatan dalam pada gaji yang diterima karyawan terkait dengan besaran gaji yang diterima dan kenaikan gaji karyawan setiap tahunnya, dengan adanya peningkatan laba perusahaan yang signifikan setiap tahunnya maka persentase

kenaikan gaji karyawan setiap tahun diharapkan juga meningkat, hal ini berkaitan dengan beban kerja karyawan yang meningkat. Semakin tinggi perusahaan memberikan gaji kepada karyawan, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan.

- 2) Dari aspek kompensasi non finansial yang diberikan oleh perusahaan sudah baik, namun perlu ada peningkatan pada promosi, perusahaan memang sudah memberikan peluang agar karyawan dapat meningkatkan jenjang karir ke tingkat yang lebih tinggi hanya saja persyaratan program tersebut dirasakan cukup banyak sehingga ada karyawan yang lebih memilih alternatif lain seperti dipanel walaupun memakan waktu bertahun-tahun dengan menjaga kinerja karyawan atau mencari alternatif pekerjaan lain. Mengingat perusahaan sudah melibatkan sumber daya manusia dalam rencana-rencana kedepan serta pelatihan-pelatihan yang diberikan, tentunya membuat karyawan memiliki kompetensi.
- 3) Saran untuk karyawan tetap di bagian *frontliner*, motivasi sangatlah penting untuk pengembangan diri, karena jika hanya mengandalkan gaji bulanan dan bonus serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan tanpa merubah kinerja dan meningkatkan prestasi hal tersebut dapat mengakibatkan kondisi yang statis karena akan lebih baik keluar dari zona aman, dengan mencoba hal-hal yang baru serta tantangan-tantangan pekerjaan. Dengan demikian pikiran perlahan-lahan terbuka dan akan menjadi kebiasaan yang positif. Hal tersebut tentunya bukan hanya menjadi dampak positif pada pekerjaan di BCA, tetapi juga dapat menjadi dampak positif dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Saran untuk perusahaan, mengikuti perkembangan zaman ke arah digitalisasi sangatlah penting, fasilitas-fasilitas yang digunakan perlahan-lahan bergeser kearah digital, dalam hal fasilitas *e-learning* adalah hal yang wajib diikuti oleh semua karyawan hanya saja untuk mengurangi rasa bosan dalam menjalankan rutinitas sehari-hari ada baiknya dalam setahun sekali karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti training diluar kantor. Selain mengurangi rasa bosan hal tersebut membuat pikiran menjadi terbuka dengan bertemu orang-orang baru dan saling bertukar pikiran. Fasilitas lainnya seperti peralatan pendukung operasional, jika ada yang perlu perbaikan diharapkan segera ditangani agar layanan operasinal berjalan dengan lancar
- 5) Kompensasi yang diberikan perusahaan sudah cukup baik, kesejahteraan berupa gaji, bonus, promosi, program jaminan sosial, dana pensiun harus terus diperhatikan, diimplementasikan dan ditingkatkan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- 6) Diperlukan penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian lebih lanjut ini sangat diperlukan untuk meneliti faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja secara positif, misalnya *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi dan lain sebagainya. Dengan mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel faktor lainnya terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, perusahaan akan lebih dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aamir.,Jehanzeb., Rasheed., Malik (2012). Compensation Methods and Employees' Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (3), 109-114
- Abdullah, Wan. (2013). Measuring Physician Job Satisfaction in a Changing Workplace and a Challenging Environment. *International Review of Management and Business Research* 2 (4)
- Ardana, I.; Mujiati, N. dan Utama, I. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Arnolds, C.A; Christo Boshoff. (2002). Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Emprical Assessment of Alderfers's ERG Theory, *The International Jo urnal of Human Resource Management*, 13 (4), 697-719
- Bakotić, B dan Babić, T. (2013). Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2)
- Danish, L.Q and Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2)
- Das, K and Mohapatra, P. (2014). A Literature Review on Compensation Management Practices. *Scholar Academic and Scientific Publishers*. 10:428-433.
- Delic; Kozarevic; Peric dan Civic. (2014). The Monetary and Non-Monetary Incentives Impact on Job Satisfaction: Evidence from Bosnia and Herzegovina Banking Sector. *Proceedings of Annual Paris Business and Social Science Research Conference 7-8 August 2014*. Hotel Crown Plaza Republique, Paris, France, ISBN:978-1-922-69-57-3
- De Vaney, S dan Chen, Z. (2003). Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services. U.S. Bureau of Labour Statistic.
- Ghafanzar., Chuanmin., Mahroof., Bashir (2011). A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (1), 60-66.
- Gitosudarmo, Indrio dan I Nyoman Sudita, (2000). *Perilaku Organisasi*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.,(2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hita, Yoti Gama, Pradhanawati, Ari dan Wahyu Hidayat. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Intervening Variabel pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 2 (2), 122-128.
- Kusmono, H. Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu

- Skala Menengah Di Jawa Timur, Surabaya: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7 (2).
- Kusumaningtyas, Intan, Alwi Suddin. (2012). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Mega Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. 6 (2), 95-100.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Base Approach*. Mc Graw – Hill. New York
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. (2011) *Human Resource Management* 13th edition. South-Western Cengage Learning. Mason.
- Mehta, Muneeb (2014). Impact of monetary rewards on employee performance and job satisfaction (an empirical study of the insurance sector of Pakistan) *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*.
- Milkovich, G.T and Newman, J.M. (2008). *Compensation Management* 9th edition. McGraw-Hill Education. New York.
- Mondy, R Wayne. (2013). *Human Resource Management* 13th edition. Pearson Education. London.
- Murty, Hudiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi, motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *Jurnal The Indonesian Accounting Review*, Volume 2. STIE Perbanas. Surabaya
- Mustapha, Noraani. (2013). The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (3)
- Muttaqiyathun, Chaisunah Ani. (2011). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. <http://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Undergraduate-9017-abstrak.pdf> (Diakses tanggal 25 Agustus 2018)
- Odunlade, R.O. (2012). Managing Employee Compensation and Benefits for Job Satisfaction in Libraries and Information Centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 714.
- Osibanjo, O.A.; Adeniji, A.A.; Falola, H.O dan Heirsmac P.T., (2014). Compensation Packages: a strategic tool for employees performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*. ISSN 1583-0233 25: 65-84.
- Rizal, Muhammad., Idrus, M Syafiie., Djumahir., Mintarti, Rahayu, (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organization Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari). *International Journal of Business and Management Invention* ISSN. 3 (2), 64-79.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jilid 1. Alih Bahasa Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat.

- Rozzaid Yusron, Herlambang Toni, dan Devi Anggun Meyrista. (2015). “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1 (2), 201-220.
- Saeed, R; Lodhi and Anam, I., (2014). Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies – An Open Access International Journal*, 3: 124-130.
- Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 Bandung: Pustaka Setia.
- Sopiah, (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development*. 3(2), 77-91.
- Sudarsono, Heri. (2012). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Edisi keempat. Yogyakarta: Ekonista.
- Yamoah.E.E. (2013). Relationship between Compensation and Employee Productivity. *Singaporean Journal of Business Economic, and Management Studies*. 1(2), 110-114.
- Yamoah, Emmanuel. (2014). Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction. *Developing Country Studies*. 4 (12) ISSN 2225-0565
- Yuwilliatin, Sitty., (2006). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. 7 (2), 241-256.
- Wether, W.B. and Davis, K. (1996). *Human Resources & Personnel Management 5th Edition*. McGraw Hill. Singapore.
- Zeb, A.; Rehman, S.; Saeed, G and Hamidullah. (2010). A Study of the Relationship between Reward and Recognition and Employees Job Satisfaction: A Literature Review. *Journal of Business and Economic*, ISSN 2155-7950, USA, 4:1-12.