



ISSN 2338 6584

# Jurnal Manajemen FE-UB

Volume 03 No. 01 Tahun 2015

*Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Pudji Astuty dan Arief Bramantyo*

*Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Edico Utama,  
Jakarta  
Agus Sudrajat dan Dwi Susilowati*

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT  
Jayatama Selaras  
Sugiyanto dan Febri Diani*

*Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja  
Karyawan PT. Jui Shin  
Suryanto dan Jeri Andrian Ridwan*

*Pengaruh Kualitas Pelayanan (Realibility, Responsivenes, Assurance, Emphaty, Tangibles)  
Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT Aetra di Jakarta.  
Yolanda dan Novhani Tamara*

*Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan dan Promosi Penjualan Terhadap Kepuasan  
Konsumen PT.Indofood Sukses Makmur, Tbk Bogasari Flour Mills di Jakarta  
Wahyu Murti dan Oman Pardepi*

*Pengaruh Remunerasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Deputi  
Bidang Rehabilitasi Badan Narkotika Nasional  
Agustina Massora dan Popi Alfadini*

*Hubungan Manajemen Konflik dan Manajemen Resiko Dalam Mengembalikan Efektivitas  
Tenaga Kerja PT. Bank Danamon Indonesia Tbk  
Tantyo Setyowati dan Robi Pramana Putra*

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Motivasi dan Implikasinya Pada  
Kinerja PT. Askrindo  
Cicik Ratnasih dan Elwin Septiaman Putra*

UNIVERSITAS BOROBUDUR - JAKARTA

Jurnal  
Manajemen FE-UB

Vol. 03

No. 01

Halm. 1-149

Jakarta  
April 2015

ISSN  
2338-6584

## PENGARUH KOMPENSASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. JUI SHIN

Oleh : Suryanto dan Jeri Andrian Ridwan

### Abstract

*This study aims to determine the effect of Compensation and Job Characteristics on Employee Satisfaction at PT. ZHU SHIN*

*The data used in this study is primary data collected from the results of questionnaires distributed and filled by employees of PT. ZHU SHIN on September 20, 2014 concerning compensation, job characteristics and employee satisfaction PT. ZHU SHIN. Metode data processing using Multiple Linear Regression analysis method with the help of SPSS version 19.0 software analysis tool. for Linux and Windows OS. The statistical test in this research use Multiple Linear Regression Test.*

*The results showed that simultaneously variable Compensation, and Job Characteristics have a significant effect on Employee Satisfaction with the value of 85% which means both variables X affecting 85% of variable Y with a significant number of  $0.000 < 0.05$  that means 25% explained by other variables outside research. The results of multiple linear regression research partially also shows the number 0.367 on the variable Compensation terhadap Employee Satisfaction and the number 0.380 on Job Characteristics of Employee Job Satisfaction that indicates the relationship is strong.*

**Keywords:** *Compensation, Job Characteristics, Employee Job Satisfaction*

### 1. PENDAHULUAN

Saat ini sejalan dengan berkembangannya ekonomi global dengan pasar bebas, suatu perusahaan tidak akan bisa menghindari adanya paradigma persaingan diantara perusahaan. Perusahaan yang ingin berkembang harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Kondisi tersebut menuntut organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Peningkatan kualitas produk/jasa, pelayanan, biaya dan sumber daya manusia yang profesional merupakan aspek yang harus menjadi keunggulan dari perusahaan.

Sumber daya manusia tidak hanya menjadi salah satu aspek yang menentukan keberhasilan kemajuan perusahaan, namun juga menjadi sumber daya perusahaan yang

paling kompleks karena mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan sangat mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan mereka terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1996).

Dengan demikian maka sumber daya manusia menjadi aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya, dan perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan seyogyanya diperlakukan dengan sebaik mungkin, agar karyawan mempunyai kinerja yang baik dan tujuan perusahaan tercapai. Manajer dan pimpinan perusahaan

seyogyanya juga mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sebagai pendukung dalam bekerja. Jika kebutuhan-kebutuhan karyawan dapat terpenuhi dari perusahaan, maka karyawan akan merasa puas menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini dalam jangka panjang akan berimplikasi positif terhadap pengembangan perusahaan.

Menurut Robbin (2003) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ting dan Yuan (1997), mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan diantaranya dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik individu erat kaitannya dengan karakteristik personal karyawan yang menyangkut kebutuhan-kebutuhannya untuk berkembang, sedangkan karakteristik pekerjaan erat kaitannya dengan sistem rancang kerja yang ada di perusahaan itu sendiri. Hasil penelitian Tin dan Yuan menunjukkan bahwa karakteristik organisasi yang meliputi kepuasan pembayaran, promosi, kejelasan tugas, signifikansi tugas dan pemanfaatan keterampilan secara konsisten berpengaruh pada kepuasan kerja.

PT. Zhu Shin merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi semen. Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan, PT. Zhu Shintelah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemakmuran karyawannya misalnya dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki karyawan, dan dengan menjalankan system rotasi dan mutasi yang baik antar bagian. Namun demikian, dalam kenyatannya masih timbul ketidakpuasan yang tercermin dari adanya demonstrasi karyawan dengan salah satu tuntutan adalah perbaikan sistem dalam perusahaan. Berdasarkan pemikiran inilah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Zhu Shin.

## 2. LANDASAN TEORI

### 1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003:118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Menurut William B. Wearther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2003:119) *compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.*

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat (Yani, 2012:139).

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan

pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

### 1.2 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Stephen Robbins (1996:208), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam Simamora, (2004:129) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali.

Menurut Hackman dan Oldham dalam Luthan (2005:484). Ada lima dimensi karakteristik pekerjaan yaitu:

1. Task identity
2. Task Significance
3. Skill Variety
4. Autonomy
5. Feed back

### 1.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins, (2006:15), kepuasan kerja adalah :

“Suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakiniyang seharusnya diterima”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001:193) adalah :

"Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

### 1.4 Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas pekerjaan itu sendiri (Wall & Martin dalam Spector 1999). Lima dimensi inti dalam karakteristik pekerjaan, yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan ( Mathis & Jackson 2000).

Kepuasan kerja, secara konseptual merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke dalam Luthans 1995).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agung Panuju (2003), Variabel-variabel Kompensasi finansial, kompensasi non-finansial, otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik, secara bersama-sama/ serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. *Book Store and Statistics*. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data penelitian dengan menggunakan model regresi linier berganda

pada tingkat kemaknaan  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ),  $F$  hitung = 7,230 yang lebih besar dari  $F$  tabel (2,703) dan nilai koefisien korelasi secara keseluruhan ( $R$ ) sebesar 0,611 atau 61,1%, yang menunjukkan bahwa kompensasi dan karakteristik pekerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 1.1 Operasionalisasi Variabel

Pengertian variabel menurut Sugiyono (2010: 31) adalah “sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan.”

Sedangkan definisi operasionalisasi variabel menurut Nur Indriantoro (2002:69) sebagai berikut: “Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu dapat digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.”

Operasionalisasi variabel diperlukan dalam menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam suatu penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar.

#### 1. Variabel Bebas / Independent (variabel X1)

Sugiyono (2010:33) mengemukakan bahwa, “Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel

terikat (dependen)”. Variabel bebas merupakan variabel stimulus atau variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas merupakan variabel yang diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi. Variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini ada dua, pertama (X1) adalah kompensasi dan kedua (X2) adalah karakteristik pekerjaan.

#### a. Kompensasi (X1)

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

#### b. Modal Intelektual (X2)

Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas pekerjaan itu sendiri (Wall & Martin dalam Spector 1999). Lima dimensi inti dalam karakteristik pekerjaan, yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan ( Mathis & Jackson 2000).

### 2. Variabel tergantung / Dependent (Variabel Y)

Variabel tergantung adalah variabel yang memberikan reaksi/respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Menurut Sugiyono (2010:39), “Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”.

Dalam hal ini variabel terikatnya adalah kepuasan kerja karyawan PT. Zhu Shin.

Berdasarkan uraian di atas, operasionalisasi variabel penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel 3.1 sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

VARIABEL	KONSEP VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SKALA UKUR
Variabel X1 : Kompensasi (Variabel Independen)	segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan. (Garry Dessler, 2012)	Kompensasi Finansial	<i>Direct Financial compensation</i> (kompensasi finansial langsung)	Interval
			<i>Indirect Financial compensation</i> (kompensasi finansial tak langsung)	Interval
		Kompensasi non Finansial	<i>Non financial the job</i> (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)	Interval
			<i>Non financial job environment</i> (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)	Interval
Variabel X2 : Karakteristik Pekerjaan (variabel Independen)	Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas pekerjaan itu sendiri (Wall & Martin dalam Spector 1999)	Variasi Ketrampilan	Kemampuan	Interval
		Identitas Tugas	Tanggung jawab atas pekerjaan	Interval
		Signifikansi Tugas	Kejelasan tugas	Interval
		Otonomi	Kemampuan menentukan strategi	Interval
		Umpan Balik Pekerjaan	Informasi	Interval
Variabel Y : Kepuasan Kerja (variabel dependen)	Merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja dalam (Locke dalam Luthans 1995)	Positif dan Negatif	Pekerjaan Itu Sendiri	Interval
			Tingkat Upah dan Gaji yang Diterima	Interval
			Promosi Karir	Interval
			Rekan Kerja	Interval
			Kepenyeliaan( <i>Supervisi</i> )	Interval

**1.2 Pengujian Asumsi Klasik**

Pengujian mengenai ada tidaknya pelanggaran asumsi-asumsi klasik yang merupakan dasar dalam regresi berganda. Hal ini dilakukan sebelum dilakukan pengujian

terhadap hipotesis. Pengujian asumsi klasik meliputi :

**a. Uji Asumsi Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah analisis regresi mempunyai distribusi

normal ataukah tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Menurut Singgih Santoso (2002:393), dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymptotic Significance*), yaitu:

- Jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari populasi adalah normal.
- Jika probabilitas < 0,05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal Probability Plots dalam program SPSS 20.0 for Window. Dasar pengambilan keputusan :

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (SinggihSantoso, 2002:322).

#### b. Uji Asumsi Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat di antara sesama variabel independen maka konsekuensinya adalah:

1. Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
2. Nilai standar error setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar yang

mengakibatkan standar errornya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan:menggunakan *Variance Inflation Factors (VIF)*,

$$VIF = \frac{1}{1-R_i^2}$$

(Gujarati, 2003: 351).

Dimana  $R_i^2$  adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas X terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai VIF nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat Multikolinieritas (Gujarati, 2003: 362).

#### c. Uji Asumsi Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar observasi yang diukur berdasarkan deret waktu dalam model regresi atau dengan kata lain error dari observasi yang satu dipengaruhi oleh error dari observasi yang sebelumnya.

Akibat dari adanya autokorelasi dalam model regresi, koefisien regresi yang diperoleh menjadi tidak efisien, artinya tingkat kesalahannya menjadi sangat besar dan koefisien regresi menjadi tidak stabil.

Untuk menguji ada tidaknya autokorelasi, dari data residual terlebih dahulu dihitung nilai statistik Durbin-Watson (D-W):

$$D-W = \frac{\sum(e_t - e_{t-1})^2}{\sum e_t^2}$$

(Gujarati, 2003: 467)

Kriteria uji: Bandingkan nilai D-W dengan nilai d dari tabel Durbin-Watson:

- Jika  $D-W < d$  atau  $D-W > 4 - d$ , kesimpulannya pada data terdapat autokorelasi
- Jika  $d_U < D-W < 4 - d_U$ , kesimpulannya pada data tidak terdapat autokorelasi

- Tidak ada kesimpulan jika :  $dL \leq D-W \leq dU$  atau  $4 - dU \leq D-W \leq 4 - dL$  (Gujarati, 2003: 470)

Apabila hasil uji Durbin-Watson tidak dapat disimpulkan apakah terdapat autokorelasi atau tidak maka dilanjutkan dengan runs test.

**1. Analisis Korelasi Parsial**

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara dua variabel. Korelasi juga tidak menunjukkan hubungan fungsional. Dengan kata lain, analisis korelasi tidak membedakan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dalam analisis regresi, analisis korelasi yang digunakan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen selain mengukur kekuatan asosiasi (hubungan). Sedangkan untuk mencari koefisien korelasi antara variabel X1 dan Y, Variabel X2 dan Y, X1 dan X2 sebagai berikut:

$$r_{X_1Y} = \frac{n(\sum X_1Y) - (\sum X_1)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{n(\sum X_2Y) - (\sum X_2)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{n(\sum X_1X_2) - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{[n\sum X_1X_2 - (\sum X_1)^2][n\sum X_2^2 - (\sum Y)^2]}}$$

(Sumber: Nazir 2003: 464)

Langkah-langkah perhitungan uji statistik dengan menggunakan analisis korelasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Koefisien korelasi parsial

Koefisien korelasi parsial antar X1 terhadap Y, bila X2 dianggap konstan dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{X_1Y} = \frac{r_{X_1Y} - r_{X_2Y} r_{X_1X_2}}{\sqrt{[1 - r_{X_2Y}^2][1 - r_{X_1X_2}^2]}}$$

b. Koefisien korelasi parsial

Koefisien korelasi parsial antar X2 terhadap Y, apabila X1 dianggap konstan dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{X_2Y} = \frac{r_{X_2Y} - r_{X_1Y} r_{X_1X_2}}{\sqrt{[1 - r_{X_1Y}^2][1 - r_{X_1X_2}^2]}}$$

c. Koefisien korelasi secara simultan

Koefisien korelasi simultan antar X1 dan X2 terhadap Y dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{12Y} = \sqrt{\frac{r_{Y1}^2 + r_{Y2}^2 - 2 r_{Y1} r_{Y2} r_{12}}{(1 - r_{12}^2)}}$$

Besarnya koefisien korelasi adalah  $-1 \leq r \leq 1$ :

- a. Apabila (-) berarti terdapat hubungan negatif.
- b. Apabila (+) berarti terdapat hubungan positif.

Interpretasi dari nilai koefisien korelasi :

- a. Kalau  $r = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka hubungan antara kedua variabel kuat dan mempunyai hubungan yang berlawanan (jika X naik maka Y turun atau sebaliknya).
- b. Kalau  $r = +1$  atau mendekati  $+1$ , maka hubungan yang kuat antara variabel X dan variabel Y dan hubungannya searah.

**2. Analisis Koefisiensi Determinasi**

Analisis Koefisiensi Determinasi (KD) digunakan untuk melihat seberapa besar

variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

Besarnya koefisien determinasi dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = (r)^2 \times 100 \%$$

Sumber: Riduwan dan Sunarto (2007:81)

Dimana :

KD = Seberapa persen perubahan variabel Y dipergunakan oleh variabel X

$r^2$  = Kuadrat koefisien korelasi

### 1.3 Rancangan Pengujian Hipotesis

Rancangan pengujian hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol dan hipotesis alternatif, penelitian uji statistik dan perhitungan nilai uji statistik, perhitungan hipotesis, penetapan tingkat signifikan dan penarikan kesimpulan.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adanya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Rancangan pengujian hipotesis penelitian ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel independent (X) yaitu kompensasi (X1) dan karakteristik pekerjaan (X2) terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### a. Penetapan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

a) Hipotesis simultan antara variabel bebas Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja yang merupakan variabel terikat.

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ : Kompensasi dan Karakteristik Pekerja tidak berpengaruh signifikan secara

bersama-sama terhadap Kepuasan KerjaPT. Zhu Shin.

$H_a : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ : Kompensasi dan Karakteristik Pekerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kepuasan KerjaPT. Zhu Shin.

b) Hipotesis parsial antara Kompensasi dengan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh yang merupakan variabel bebas.

$H_0 : \beta_1 = 0$  : Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Karakteristik Pekerjaan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$  : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Karakteristik Pekerjaan.

c) Hipotesis parsial antara variabel bebas Kompensasi terhadap Kepuasan Kerjayang merupakan variabel terikat.

$H_0 : \beta_1 = 0$  : Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

$H_a : \beta_1 \neq 0$  : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

d) Hipotesis parsial antara variabel bebas Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerjayang merupakan variabel terikat.

$H_0 : \beta_2 = 0$  : Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

$H_a : \beta_2 \neq 0$  : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

#### b. Menentukan tingkat signifikan

Ditentukan dengan 5% dari derajat bebas ( $dk$ ) =  $n - k - 1$ , untuk menentukan tabel sebagai batas daerah penerimaan dan penolakan hipotesis. Tingkat signifikan yang digunakan adalah 0,05 atau 5% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan variabel – variabel yang diteliti dan merupakan tingkat signifikasi yang umum digunakan dalam satu penelitian.

- Menghitung nilai thitung dengan mengetahui apakah variabel koefisien

korelasi signifikan atau tidak dengan rumus :

$$t_1 = r_{1y} \sqrt{\frac{n-k-1}{1-r_{1y}^2}} \quad \text{dan} \quad t_2 = r_{2y} \sqrt{\frac{n-k-1}{1-r_{2y}^2}}$$

Dimana :

r = Korelasi parsial yang ditentukan

n = Jumlah sampel

t = thitung

- Selanjutnya menghitung nilai Fhitung sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2(n-k-1)}{K-(1-R^2)}$$

Sumber: Sugiyono (2009:279)

Dimana:

R = koefisien korelasi ganda

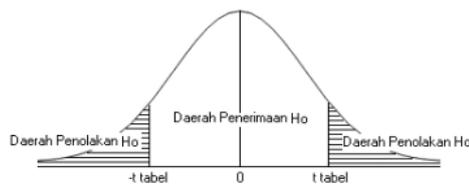
K = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel

### c. Menggambar Daerah Penerimaan dan Penolakan

Untuk menggambar daerah penerimaan atau penolakan maka digunakan kriteria sebagai berikut :

### d. Menggambar Daerah Penerimaan dan Penolakan



Gambar 3.2

Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

### e. Penarikan Kesimpulan

Daerah yang diarsir merupakan daerah penolakan, dan berlaku sebaliknya. Jika  $t_{hitung}$  dan  $F_{hitung}$  jatuh di daerah penolakan (penerimaan), maka  $H_0$  ditolak (diterima) dan  $H_a$  diterima (ditolak). Artinya koefisien regresi signifikan (tidak signifikan). Kesimpulannya, kompensasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh

- Hasil thitung dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan kriteria :

a) Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ada di daerah penolakan, berarti  $H_a$  diterima artinya antara variabel X dan variabel Y ada pengaruhnya.

b) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ada di daerah penerimaan, berarti  $H_a$  ditolak artinya antara variabel X dan variabel Y tidak ada pengaruhnya.

c)  $t_{hitung}$ ; dicari dengan rumus perhitungan  $t_{hitung}$ , dan

d)  $t_{tabel}$ ; dicari di dalam tabel distribusi *t student* dengan ketentuan sebagai berikut,  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (n-k-1)$  atau  $24-2-1=21$

- Hasil  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan kriteria :

a) Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada alpha 5% untuk koefisien positif.

b) Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada alpha 5% untuk koefisien negatif.

c) Tolak  $H_0$  jika nilai  $F_{sign} < \alpha$  ,05.

(tidak berpengaruh) terhadap kepuasan kerja. Tingkat signifikannya yaitu 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), artinya jika hipotesis nol ditolak (diterima) dengan taraf kepercayaan 95 %, maka kemungkinan bahwa hasil dari penarikan kesimpulan mempunyai kebenaran 95 % dan hal ini menunjukkan adanya (tidak adanya pengaruh yang meyakinkan (signifikan) antara dua variabel tersebut.

## 4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 1.1 Analisa Regresi Berganda

Analisis linier regresi digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independennya dinaikan/diturunkan. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan kompensasi

dankarakteristik pekerjaan berdampak pada kepuasan kerja karyawan PT. Shun Zhi yang akan akan dianalisis dengan menggunakan bantuan program *Statistics for Products and*

*Services Solution (SPSS For Windows) Release 19.0*, didapat hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Hasil Regresi Berganda**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	5,207	1,725		3,018	,003			
Kompensasi	,367	,049	,519	7,473	,000	,790	,615	,401
Karakteristik Pekerjaan	,380	,061	,429	6,178	,000	,757	,541	,332

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Sumber : Kuesioner, Olahdata, 2014**

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas yang diperoleh dari hasil uji regresi maka estimasi fungsi regresi berganda yang diperoleh adalah :

$$Y = 5,207 + 0,367X_1 + 0,380X_2$$

Dimana :

Y = Variabel kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = Variabel kompensasi

X<sub>2</sub> = Variabel karakteristik

pekerjaan

Hasil persamaan regresi di atas dapat diinterpretasikan bahwa :

1. Nilai konstanta adalah 5,207 yang mengandung arti bahwa total skor kepuasan kerja karyawan sebesar 5,207, jika skor X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> = 0.

2. Nilai koefisien X<sub>1</sub> sebesar 0,367, artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel kompensasi akan meningkatkan skor kepuasan kerja karyawan sebesar 0,367.

3. Nilai koefisien X<sub>2</sub> sebesar 0,380, artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel karakteristik pekerjaan akan meningkatkan skor kepuasan kerja karyawan sebesar 0,380.

### 1.2 Analisis Korelasi

Analisis Korelasi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan statistik komputer, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Analisis Korelasi**  
Correlations

		Kepuasan Kerja	Kompensasi	Karakteristik Pekerjaan
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1,000	,790	,757
	Kompensasi	,790	1,000	,634
	Karakteristik Pekerjaan	,757	,634	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	,000	,000
	Kompensasi	,000	.	,000
	Karakteristik Pekerjaan	,000	,000	.
N	Kepuasan Kerja	95	95	95
	Kompensasi	95	95	95
	Karakteristik Pekerjaan	95	95	95

**Sumber : Kuesioner, Olahdata, 2014**

Berdasarkan hasil analisa korelasi antara kompensasi (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,790, ini berarti

hubungan (korelasi) yang terjadi adalah kuat antara kedua variabel tersebut. Positifnya nilai koefisien korelasi dari kedua variabel tersebut

menunjukkan bahwa semakin baiknyapemberian kompensasi pada karyawan, maka akan semakin meningkat kepuasankaryawan perusahaan yang bersangkutan. Sementara itu, nilai koefisien korelasiantara karakteristik pekerjaan (X2) dengan kepuasan kerja (Y) adalah sebesar0,757, ini berarti hubungan yang terjadi adalah kuat hal ini berarti bahwa baiknyakararakteristik pekerjaan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

### 1.3 Koefisien Determinasi

Analisis Koefisiensi Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besarvariabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen yang dinyatakandalam persentase. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan alatbantu SPSS versi 19.0 di peroleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 <sup>a</sup>	.735	.729	3,16353

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Sumber : Kuesioner, Olahdata, 2014**

Berdasarkan tabel summary di atas di dapat nilai R-Square sebesar 0,735,menunjukkan bahwa pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut terhadapkepuasan kerja karyawan adalah sebesar 73,5% dan sisanya sebesar 26,5%. Selain dicari nilai koefisien determinasi (Kd) seperti di atas, perlu juga diketahuikoefisien parsialnya untuk mengetahui sumbangan masing-masing variabel bebasterhadap variabel terikatnya. Berdasarkan perhitungan dengan cara mengalikanbeta dengan zero order diperoleh r<sup>2</sup> parsial sebagai berikut :

Kompensasi = 0,519 x 0,790 x 100% = 41%

Karakteristik pekerjaan = 0,429 x 0,757 x 100% = 32,5%

Berdasarkan hasil penghitungan koefisien determinasi secara parsial, makadapat dijelaskan bahwa variabel kompensasi yang memiliki pengaruh

yang paling tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan karakteristik pekerjaan.

### 1.4 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang dilakukan akan menolak atau menerima hipotesis. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji F dan uji t.

#### 1.4.1 Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk menguji keberartian pengaruh semua variabel independen secarabersama-sama terhadap variabel dependen, akan digunakan uji-F. Diketahui F-tabel pada tingkat signifikan 5% dan derajat bebas V1 = 2; V2= (95-2-1= 92) ataudidapat nilai F<sub>tabel</sub> pada taraf keyakinan 5% sebesar 2,70, sedangkan nilai F<sub>hitung</sub>dapat dilihat pada Tabel ANOVA berikut :

**Tabel 4.4 Hasil Uji Anova**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2549,859	2	1274,930	127,392	.000 <sup>b</sup>
Residual	920,730	92	10,008		
Total	3470,589	94			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi

**Sumber : Kuesioner, Olahdata, 2014**

Berdasarkan Tabel Anova didapat  $F_{hitung} = 127,392$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,70$  dan nilai probabilitasnya (Sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis yang menyatakan kompensasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.

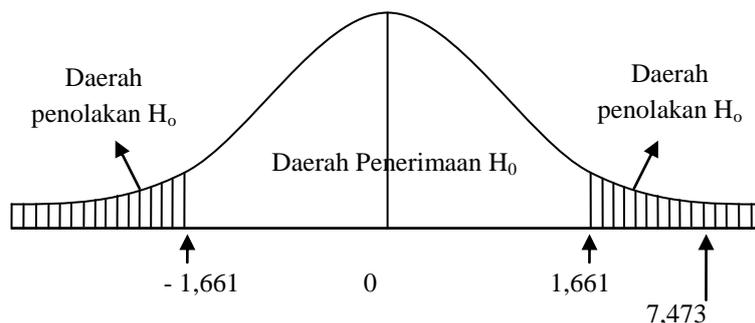
**1.4.2 Pengujian Hipotesis Secara Parsial**

Untuk menguji keberartian pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel tidak bebas digunakan uji-t. Adapun kriteria pengujianya adalah bila  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$ , maka hipotesis masing-masing variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan  $\alpha = 5$  persen. Sebaliknya bila  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada  $t_{tabel}$ , berarti masing-masing variabel independen

secara parsial, tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan 5%. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada tabel 4.33 dan dijelaskan serbagai berikut :

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.33 didapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,473 dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf keyakinan 5% sebesar 1,661, karena  $t_{hitung}(7,473)$  lebih besar dibanding  $t_{tabel}(1,661)$  maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis penelitian ( $H_a$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya gambar penolakan dan penerimaan hipotesis nol ditunjukkan di bawah ini:



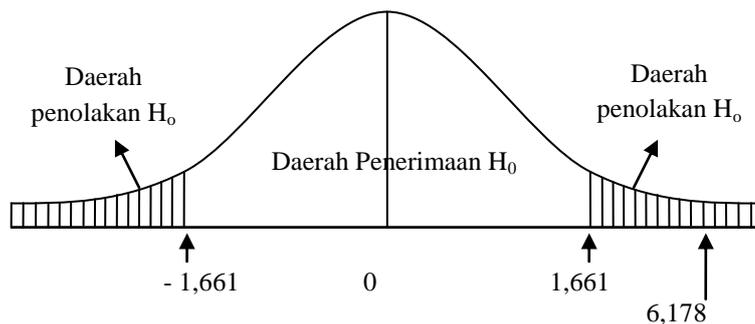
**Gambar 4.1**  
**Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Dengan Uji Dua Pihak**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas lebih jelas terlihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  jatuh di daerah penolakan  $H_0$  yang berarti adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.33 didapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,178 dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf

keyakinan 5% sebesar 1,661, karena  $t_{hitung}(6,178)$  lebih besar dibanding  $t_{tabel}(1,661)$  maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis penelitian ( $H_a$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya gambar penolakan dan penerimaan hipotesis nol ditunjukkan di bawah ini:



**Gambar 4.2**  
**Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Dengan Uji Dua Pihak**

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas lebih jelas terlihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  jatuh didaerah penolakan  $H_0$  yang berarti adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan kedalam beberapa point penting diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Kompensasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 73,5%. Nilai ini tentu menjadi nilai yang berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika pegawai sudah merasa puas dalam bekerja tentu akan menghasilkan kualitas kerja yang bagus juga.
2. Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu memiliki nilai sebesar 41% dengan nilai  $t_{hitung}$  (7,473) nilai yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,661) maka dapat disimpulkan berpengaruh signifikan.
3. Karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu memiliki nilai sebesar 32,5% dengan nilai  $t_{hitung}$

(6,178) nilai yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,661) maka dapat disimpulkan berpengaruh signifikan.

4. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dapat diketahui kompensasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan karakteristik pekerjaan. Perbandingannya dapat terlihat dari jumlah persentase yang mempengaruhi kompensasi sebesar 41% dan karakteristik pekerjaan sebesar 32,5%.

### 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memiliki beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menstabilkan kualitas produksi. Adapun saran-saran tersebut sebagai berikut :

1. Dapat memberikan kesempatan promosi secara merata sehingga pegawai dapat memperoleh kesempatan yang sama.
2. perusahaan dapat melengkapi kelengkapan bekerja agar pegawai dapat terlindung dari kecelakaan kerja.
3. Perusahaan dapat memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pegawai secara langsung, apalagi yang menyangkut keberlangsungan hidup pegawai. Sekiranya perusahaan dapat mempermudah pemberian jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja.

4. Perusahaan dapat lebih memperhatikan kompensasi yang seharusnya dibayarkan kepada pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta : Liberty.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Husein Umar. 2003. *Riset SDM Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Cetakan kelima. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, Fred. 2005 *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> Edition McGraw-Hill. International Edition. Managment Series. New York.
- Malayu SP, Hasibuan. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. Yogyakarta : BPF.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Mathis, Robert.L & Jackson, John.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mondy, et al. 1995. *Management: Concepts and Practices*. Fourth edition. Allyn and Bacon, Inc. Boston.
- Pb, Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jakarta : Oryza.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Subekhi, Akhmad & Jauhar, Muhammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. edisi Ke 6. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Statistik untuk Penelitian*. edisi Ke 13. Bandung : Alfabeta, Bandung
- \_\_\_\_\_. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Umi Narimawati, 2010. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia "Aplikasi Contoh dan Perhitungannya"* Agung Media: Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Grafindo.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.
- Wexley, Kenneth N. and Gary A. Yulk. 1992. *Leadership in Organization*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River. Prentice-Hall, New Jersey.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.