

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI DI DINAS PENDIDIKAN DISTRIK BAUCAU TIMOR LESTE

Julião Freitas Gusmão

Gede Riana

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia 2015

Email: juliaofreitas95@gmail.com

Abstract: The Effect Of Compensation On The Motivation And Performance Of Administrative Staff At The Baucau District Education Office In East Timor. Globalization and the increasingly rapid development of the world today, any organization or government and private institutions are expected to manage their resources properly. The purpose of this study was to analyze the effect on the performance of employees Compensation Administration at the Department of Education Baucau. Compensation analyze the effect on the motivation of employees working in the Department of Education Administration Baucau, and menalisis influence of motivation on employee performance Administration in the Department of Education Baucau. This study used a sample of 54 employees at the Department of Education of East Timor Baucau District. Data were collected by conducting interviews and questionnaires. Furthermore, data collected were analyzed using descriptive analysis and path analysis. The results of this study concluded that the compensation is not significant positive effect on employee performance. Compensation and significant positive effect on work motivation. Employee motivation and significant positive effect on employee performance East Timor Baucau Education Department.

Keyword: *Compentation, Movation Of Performance*

Abstrak: Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Distrik Baucau Timor Leste. Globalisasi dan perkembangan dunia yang semakin pesat saat ini, maka setiap organisasi atau Institusi baik pemerintah maupun swasta diharapkan mampu mengelolah sum ber daya yang mereka miliki dengan baik dan benar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Baucau. Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Baucau, dan menalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Baucau. Penelitian ini menggunakan sampel 54 pegawai pada Dinas Pendidikan Distrik Baucau Timor Leste. Data dikumpulkan dengan melakukan interview dan kuesioner. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste.

Kata Kunci: *Kompensasi, Motivasi Kinerja*

PENDAHULUAN

Globalisasi dan perkembangan dunia yang semakin pesat saat ini, maka setiap organisasi atau Institusi baik pemerintah maupun swasta diharapkan mampu mengelola sumber daya yang mereka miliki dengan baik dan benar. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan bagian yang terpenting dalam pencapaian kinerja suatu institusi atau dengan kata lain sumber daya manusia adalah motor penggerak utama bagi setiap operasi organisasi atau institusi.

Salah pendorong pendorong kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan semua balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di Organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, Insentif dan Tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan dan uang cuti (Hariandja, 2007:244). Kompensasi berdasarkan klasifikasi yang terdiri dari kompensasi tunai (Berger, 2008). Kompensasi juga merupakan bentuk kembalikan finansial jasa-jasa yang berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan pekerjaan.

Bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai adalah gaji. Gaji merupakan bentuk kompensasi, yaitu manfaat jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Menurut Pangabean (2004 :77) mendefinisikan gaji sebagai imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan sedangkan menurut Hariandja (2002:245) mendefinisikan gaji sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaan dalam sebuah organisasi. Gaji sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa dalam mencapai tujuan institusi. Gaji dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi pegawai guna meningkatkan prestasi kerja dan merangsang pegawai untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para pegawai, maka pada umumnya perusahaan atau organisasi juga memberikan insentif.

Kinerja dapat lebih optimal dan para pegawai memberikan kinerja maksimal organisasi perlu memberikan motivasi kerja. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi berasal dari kata *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tersebut demi mencapai tujuan tertentu. Tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan moral, kepuasan kerja pegawai dan meningkatkan kinerja kerja pegawai serta mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Motivasi kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses suatu pekerjaan. Gaji, Insentif dan motivasi kerja adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dinas Pendidikan Distrik Baucau adalah salah satu Institusi yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan di Timor Leste khususnya di Dinas pendidikan Distrik Baucau yang meliputi enam Kecamatan yaitu: Kec. Baucau Kota, Kec. Venilale, Kec. Vemasse, Kec. Laga, Kec. Quelicai dan Kec. Baguia. Dinas Pendidikan Distrik Baucau memiliki 1 Kepala Dinas dan 3 Kepala Kepala Seksi yaitu Seksi Koorporatif, Seksi Prgram Makanan Tambahan dan Seksi Pendidikan Dasar dan Taman Knak-Kanak dan jumlah staf yang bekerja Dinas Pendidikan Distrik Baucau sebanyak 54 orang pegawai dengan rincian tingkat level I sebanyak 21 orang, level II sebanyak 5 orang, level III sebanyak 15 orang, level IV sebanyak 11 orang dan level V 2 orang. Adapun pembayaran Gaji dan

Insentif berdasarkan pada perincian dan tabel sebagai berikut :

Tabel 1.
Gaji Rezim Geral/ umum

Kategori	Gol/Lev-el.	Escalao / Gaji berkala									
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°
Tecnico Superior	A/7	510	527	544	561	578	595	612	629	646	663
	B/6	374	387	400	412	425	438	451	463	476	489
Tecnico Profesional	C/5	298	310	323	336	349	361	374			
	D/4	221	230	238	247	255	264	272			
Teknico Adm Assistente	E/3	166	174	183	191	200	208	217			
	F/2	136	140	145	149	153	157	162			
	G/1	115	119	123	128	132	136	140			

Sumber: Data Diolah, 2015

Tabel .2.
Gaji untuk tunjangan Jabatan

Jabatan Kepala	Jabatan Khusus	Gaji awal	Gaji akhir
Jabatan Direktur	Dirjen	765	850
	Dirnas	640	725
	Dir Distrik	520	600
Kepala Departemen	Kepala Dep.	425	510
	Kepala Seksi	300	350

Sumber: Data diolah, 2015

Tujuan pemberian gaji jabatan adalah untuk lebih memotivasi pegawai tersebut untuk bekerja lebih memaksimal. Sedangkan untuk pegawai lainya yang tidak memangku salah satu jabatan tetap menerima gaji pokok sesuai dengan levelnya. Selain dari gaji pokok juga diberi insentif dimana pemerintah menyediakan dana tambahan yang dialokasikan kepada Dinas Pendidikan Baucau pada saat pegawai tersebut mendapatkan tugas diluar Distrik.

Insentif tersebut diberikan sebagai biaya operasional untuk menjamin tugas yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Distrik Baucau. Untuk pegawai yang memangku jabatan insentif (subsidi) perdian adalah sebesar \$.60,00/hari bila bermalam. Sedangkan apabila tidak bermalam maka insentif yang diberikan adalah perdian \$.30,00. Untuk pegawai biasa yang tidak memangku jabatan, insentif yang diberikan perdian sebesar \$.40,00/hari bila bermalam dan \$.20,00 bila

tidak bermalam Berdasarkan undang-undang Dekret Lei, No. 20/ 2010 pasal 11 ayat 1 tentang Rezim cadangan Subsidi bagi pegawai negeri dan pembayaran kepada pegawai yang mendapat tugas dari luar Dinas pendidikan Distrik Baucau untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh berwenang. Tujuan pemberian insentif tersebut lebih dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai di Dinas Pendidikan Distrik Baucau, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja kerja para pegawai itu sendiri.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan ditemukan bahwa insentif yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Baucau tidak seimbang, karena dtinjau dari segi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai itu sudah berbeda jenis yakni pekerjaan ringan dan berat. Jenis pekerjaan tersebut Dinas Pendidikan Distrik Baucau pemberian insentif kepada pegawai yang mendapat tugas diluar Distrik tetap pembayaran insentif yang

sama, sehingga menurut observasi penulis bahwa Dinas Pendidikan Distrik Baucau bila pemberian insentif kepada pegawai tersebut yang menjalankan tugas dan pembayaran insentif sesuai dengan jenis pekerjaan, agar pegawai mempunyai motivasi dan semangat kerja pegawai sudah semaksimal untuk meningkatkan kinerja kerja yang efektif.

Untuk mencapai Kinerja yang baik Dinas Pendidikan Distrik Baucau perlu mengantisipasi keadaan-keadaan seperti gaji dan insentif yang secukupnya agar bisa memberi motivasi kerja pegawai yang baik untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisiensinya. Pemberian insentif tersebut tidak diimbangi dengan jenis pekerjaan yang dibebankan oleh pegawai maka kinerja kerjanya tidak efektif. Oleh karena itu Dinas Pendidikan Distrik Baucau perlu mempertimbangkan hal ini agar pemberian insentif benar-benar dibayarkan pada jenis pekerjaannya.

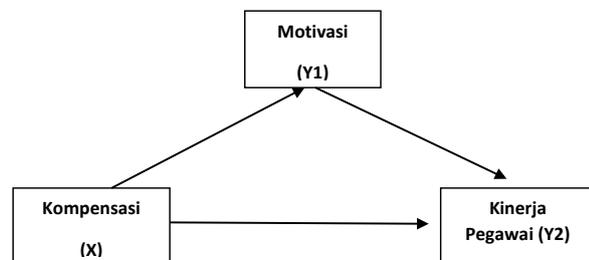
Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan Judul ‘ Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Baucau. Dari uraian pada latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Distrik Baucau ?. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Distrik Baucau?. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Administrasi di Dinas Pendidikan Distrik Baucau?.

Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan sangat penting. Organisasi dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan Organisasi. Organisasi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja didalam lingkungannya. Dalam meningkatkan kinerja, organisasi menempuh beberapa cara misalnya ;melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi ,menciptakan lingkungan kerja kondusif, pendidikan, dan

pelatihan. Dewasa ini, semakin kompleksnya lingkungan mengakibatkan Organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

Menurut Hasibuan (2002) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Organisasi. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001). Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan pegawai baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non financial yang adil kepada pegawai atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi yang adil sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawannya. Beberapa bentuk kompensasi yaitu: gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Untuk kompensasi non-finansial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggungjawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelaskan melalui pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja kerja pegawai Administrasi yang secara sistematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar. Konseptual Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai

adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk financial adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non financial terutama untuk pengembangan karir mereka.

Dalam penelitiannya Yukl dan Latham, 1975 ; Latham dan Pursell, 1976 ; Yukl, Wexley dan Seymour, 1972 (dikutip oleh Wexley dan Yukl, 1988) menunjukkan bahwa insentif upah/gaji tidak memberikan hasil yang konsisten terhadap kinerja pegawai. Menurut Prawiro Sentono, 1999 kinerja pegawai akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian. Berdasarkan hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan hipotesis berikut.

H1 = Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian tentang hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan oleh peneliti di berbagai sektor usaha dengan hasil yang berbeda. Kehinde, (2012) melakukan penelitian pada industri manufaktur di Negeria menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan begitu juga sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan semakin rendah juga kinerja yang dihasilkan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Yamoah, (2013) juga mendapatkan adanya hubungan yang positif antara kompensasi terhadap produktifitas kerja karyawan. Wekesa dan Yaroo (2013), melakukan penelitian pada guru sekolah dasar menemukan adanya hubungan yang positif antara kompensasi terhadap kinerja guru. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Rizal, *et al.*, (2014)

mendapatkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi finansial juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Sopiah, 2013) disamping juga ditemukan kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Adeoti dan Isiaka, 2006). Hasil yang sama juga didapatkan oleh Jamil dan Raja, (2012) serta Ramzan, *et al.*, (2014) yang menemukan kompensasi berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keterhubungan motivasi terhadap kinerja pegawai juga telah diteliti oleh Saputra, (2010), mendapatkan adanya pengaruh yang signifikan antara Motivasi dan kinerja karyawan. Negash, *et al.*, (2014) mendapatkan adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan motivasi kerja pegawai. Rizal, *et al.*, (2014), juga mendapatkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan kompensasi yang diberikan untuk pegawai terhadap kinerjanya. Kompensasi dan Motivasi juga ditemukan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2010).

Menurut Hasibuan (2002) salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Robbins (2007) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh Organisasi sesuai dengan harapan pegawai maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka diajukan hipotesis berikut.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Dinas pendidikan Distrik Baucau dan ruang lingkup penelitian ini adalah Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja kerja pegawai Administrasi di Dinas pendidikan Distrik Baucau. Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis ,variabel-variabel dapat dirumuskan sebagai berikut ; Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab perubahan variabel dependen. Variabel ini juga sering disebut dengan variabel bebas.Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kompensasi (X). Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.Variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi (Y1) dan Kinerja pegawai (Y2).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi di lingkungan Dinas Pendidikan Distrik Baucau yang berjumlah 54 orang.Selanjutnya teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampling jenuh. Karena jumlah populasi hanya berjumlah 54 orang,maka pengambilan sampel dilakuka

ndengan cara sensus yaitu semua populasi sebanyak 54 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada para responden. Data yang sudah ada selanjutnya diuji dengan uji reliabilitas dan untuk mengetahui valid dan reliabelnya instrumen peneltian. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua instrumen dinyatakan valid dan relabe. Untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analsis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Responden dalam penelitian ini seluruhnya berjumlah 54 responden yang merupakan pegawai pada Dinas Pendidikan Distrik Baucau Timor Leste. Karakteristik responden yang dapat diuraikan dalam penelitian ini meliputi lima aspek yaitu: jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan..Adapun karakteristik responden tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No.		Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	46	85,45
	Perempuan	8	14,55
	Total	54	100,00
2	Umur		
	25– 30 Tahun	11	20,37
	31– 40 Tahun	13	24,07
	41– 50 Tahun	14	25,93
	51– 60 Tahun	16	29,63
	Total	54	100,00
3	Tingkat Pendidikan		
	SD	5	9,26
	SLTP	5	9,26
	SLTA	30	54,56
	Diploma	7	12,96
	Sarjana	7	12,96
	Total	54	100

4 Masa Kerja			
>4 Tahun	34	62,96	
5 - 11 Tahun	8	14,81	
12 – 15Tahun	12	22,64	
Total	54	100	
5 Berdasarkan Golongan			
Golongan I	21	38,89	
Golongan II	5	9,09	
Golongan III	15	27,27	
Golongan IV	11	20,00	
Golongan V	2	3,64	
Total	54	100	

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan data pada tabel diatas dapat dinyatakan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih dominan dari pada responden yang berjenis kelamin perempuan. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 46 orang atau sebesar 85,45% persen, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 8 orang atau sebesar 14,55% persen. Berdasarkan karakteristik responden menurut kelompok umur seperti pada tabel 5.2 dapat dinyatakan bahwa responden yang berumur 51–60 tahun lebih dominan dari kelompok umur yang lainnya yakni sebanyak 16 orang atau sebesar 29,63 persen. Sedangkan responden dengan kelompok umur 41 - 50 tahun paling sedikit yakni sebanyak 14 orang atau sebesar 25,93 persen. Responden dengan kelompok umur yang lainnya yaitu 31 - 40 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 24,07 persen, kelompok umur 25 - 30 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 20,37 persen.

Latar belakang pendidikan (tingkat pendidikan) merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya di dalam perusahaan. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.3. sebagian besar responden berpendidikan SLTA yakni sebanyak 30 orang atau 54,56 persen, Diploma sebanyak 7 orang atau 12,96 persen, Sarjana yakni sebanyak 7 orang atau sebesar 12,96 persen, dan sebagian

berpendidikan SLTP dan SD yakni masing-masing sebanyak 5 orang atau sebesar 9,26 persen.

Selanjutnya karakteristik responden menurut masa kerja mencerminkan senioritas pegawai dalam perusahaan, semakin lama masa kerja dalam suatu perusahaan maka memungkinkan pegawai tersebut memiliki banyak pengalaman. Dengan masa kerja yang cukup lama tersebut maka kinerja akan lebih baik. Karakteristik responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.4 Berdasarkan data pada Tabel 5.4 dapat dinyatakan bahwa responden yang memiliki masa kerja 4 – 7 tahun sebanyak 34 orang atau sebanyak 62,96 persen, masa kerja 5 – 11 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 14,81 persen dan responden yang memiliki masa kerja 12 - 15 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 22,64 persen.

Berdasarkan golongan karakteristik responden, terlihat bahwa mayoritas pegawai berada pada golongan I yaitu sebanyak 21 orang atau 38,89 persen. Pada peringkat ke dua adalah golongan III yaitu sebanyak 15 orang atau 27,27 persen. Selebihnya adalah golongan II sebanyak 5 orang atau 9,09 persen, golongan IV sebanyak 11 orang atau 20,00 persen dan golongan V sebanyak 2 orang atau 3,64 persen.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap

pernyataan yang diberikan tentang variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian dengan menggunakan nilai rerata setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden.

Deskripsi Kompensasi (X)

Variabel kompensasi dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu: gaji, insentif, dan tunjangan. Masing-masing dimensi memiliki beberapa indikator. Responden terhadap masing-masing indikator pada variabel kompensasi ditunjukkan dalam tabel berikut.

indikator-indikator, yaitu: Pemberian Gaji anda disesuaikan dengan Standar yang berlaku di Dinas Pendidikan Distrik Baucau, Gaji yang anda terima saat ini sesuai dengan jabatan dan level anda, dan Gaji yang anda terima saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup anda. Dimensi tunjangan dan insentif masing-masing memiliki nilai rata-rata skor 2.77 dan 2.79 (tergolong cukup). Secara keseluruhan variabel kompensasi memiliki skor rata-rata 3.10 (tergolong cukup).

Deskripsi Motivasi (Y1)

Variabel motivasi dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) dimensi, yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan

Tabel 4.
Deskripsi Variabel Kompensasi (X)

Indikator	Skor Jawaban					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Pemberian Gaji disesuaikan dengan Standar yang berlaku di Dinas Pendidikan	1	4	4	38	8	3.87	Sangat baik
Gaji yang anda terima saat ini sesuai dengan jabatan dan level anda	0	5	1	32	17	4.11	Baik
Gaji yang saudara terima disesuaikan dengan masa kerja saudara.	3	6	5	29	12	3.75	Baik
Gaji yang anda terima saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup anda.	7	10	9	23	6	3.20	Cukup
Gaji						3.75	Baik
Insentif yang anda terima sesuai dengan jabatan dan level anda saat ini.	4	25	11	11	4	2.75	Cukup
Merasa diberi peluang yang adil dalam imbalan Insentif	5	22	8	15	5	2.87	Cukup
Insentif sudah adil dibandingkan dengan insentif yang diberikan oleh organisasi lain.	4	26	11	9	5	2.73	Cukup
Insentif						2.79	Cukup
Tunjangan saat ini karena dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi	6	20	9	17	3	2.84	Cukup
Tunjangan telah adil dibandingkan dengan tunjangan yang diberikan oleh organisasi lain.	6	24	9	13	3	2.69	Cukup
Tunjangan						2.77	Cukup
Kompensasi						3.10	Cukup

Sumber: Hasil analisis

Berdasarkan data Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi gaji dengan nilai rata-rata sebesar 3,75 dengan katagori baik. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi gaji dikatagorikan baik, dimana dimensi gaji diukur berdasarkan

dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Masing-masing dimensi memiliki beberapa indikator. Respon responden terhadap masing-masing indikator ditunjukkan dalam Tabel berikut.

Berdasarkan data Tabel 5.7 maka dapat

diketahui bahwa persepsi pegawai terhadap motivasi dalam katagori baik dengan nilai rata-rata skor berkisar antara 3,90. Dimensi

Tabel 5.
Deskripsi Variabel Motivasi (Y1)

	Indikator	Skor Jawaban					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
X201	Mampu memenuhi kebutuhan fisiologis (sandang,pangan)	0	4	8	40	3	3.76	Baik
X202	Besarnya imbalan terhadap pemenuan kebutuhan tambahan	0	3	13	35	4	3.73	Baik
	Kebutuhan Fisiologis						3.75	Baik
X203	Penilaian pegawai terhadap kemampuan institusi untuk tetap menjaga kondisi kerja	1	1	7	37	9	3.95	Baik
X204	Resiko pekerjaan, penilaian pegawai terhadap kemungkinan adanya kecelakaan kerja	1	4	13	33	3	3.58	Baik
	Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan						3.77	Baik
X205	Hubungan atasan dengan bawahan	0	0	3	37	9	4.00	Baik
X206	Kegiatan Sosial yang dilakukan	0	0	9	38	8	3.98	Baik
X207	Hubungan sesame teman satu pekerjaan	0	0	6	35	14	4.15	Baik
	Kebutuhan Sosial						4.04	Baik
X208	Institusi sering memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, sebagai penilaian atas pekerjaan yang baik	4	5	8	34	4	3.53	Baik
X209	Penilaian mengenai nilai satu penghargaan bagi responden	2	8	9	32	4	3.51	Baik
	Kebutuhan Penghargaan						3.52	Baik
X210	Keinginan untuk mewujudkan potensi diri dan pengembangan institusi	0	0	8	38	9	4.02	Baik
X211	Kpercayaan diri dalam mewujudkan potensi diri dan Institusi	0	1	4	41	9	4.05	Baik
	Kebutuhan Aktualisasi Diri						4.04	Baik
	Motivasi						3.9	Baik

Sumber: Data diolah

yang memiliki skor rata-rata teringgi adalah kebutuhan sosial dan aktualisasi diri yaitu dengan skor rata-rata 4,04 (Baik). Kebutuhan penghargaan dan kebutuhan keamanan dan keselamatan, masing-masing memiliki skor rata-rata 3,52 dan 3,77.

Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)

Variabel kinerja (Y) dalam penelitian ini diukur berdasarkan 4 (empat) dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan kerja sama. Masing-masing dimensi tersebut memiliki beberapaindikator. Respon responden terhadap masing-masing indikator ditunjukkan dalam tabel berikut.

Berdasarkan data Tabel 5.8 dapat

diketahui bahwa skor rata-rata tertinggi pada variabel kinerja terdapat pada dimensi tanggung jawab yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,42 (sangat baik). Urutan berikutnya adalah dimensi kualitas dengan skor rata-rata sebesar 4,29 (sangat baik), dimensi kuantitas dan kerjasama masing-masing dengan skor rata-rata sebesar 4,24 (sangat baik), dan 4,25 (sangat baik). Secara keseluruhan persepsi responden terhadap kinerja dikategorikan sangat baik dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,50.

Hasil Analisis Jalur

Penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) untuk melihat pengaruh kausalistik dari masing-masing

Tabel 5.
Deskripsi Variabel Motivasi (Y1)

	Indikator	Skor Jawaban					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
Y1	Keramahan anda dalam pelayanan pekerjaan sesuai yang diharapkan oleh institusi	0	2	1	24	28	4.42	Sangat baik
Y2	Anda dapat menggunakan fasilitas kantor secara efektif	0	3	5	28	19	4.15	Baik
	Kualitas						4.29	Sangat baik
Y3	Jumlah pekerjaan yang anda hasilkan sesuai target yang diberikan oleh institusi	0	2	3	32	18	4.20	Baik
Y4	Anda dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan oleh institusi	0	2	2	30	21	4.27	Sangat baik
	Kuantitas						4.24	Sangat baik
Y5	Anda selalu menyelesaikan tugas yang benar dan tanggung jawab penuh yang diberikan oleh institusi.	0	0	1	32	22	4.38	Sangat baik
Y6	Anda selalu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan institusi tepat pada waktunya	0	1	3	30	25	4.45	Sangat baik
	Tanggung Jawab						4.42	Sangat baik
Y7	Anda selalu bekerja sama dalam setiap pekerjaan dengan rekan kerja.	0	0	0	30	25	4.45	Sangat baik
Y8	Anda selalu terbuka terhadap kritik dan teguran.	0	0	3	34	18	4.27	Sangat baik
Y9	Anda mampu bekerja melampaui target institusi	0	2	6	35	12	4.04	Baik
	Kerja Sama						4.25	Sangat baik
	Kinerja						4.30	Sangat baik

Sumber: Data diolah

variabel eksogen yaitu kompensasi terhadap variabel endogen yang terdiri dari motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penggunaan analisis jalur dimulai dengan pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi yaitu hubungan antarvariabel adalah linier dan aditif. Model yang digunakan rekursif yaitu aliran kausal

satu arah, sedangkan model respirokak atau aliran kausal dua arah tidak dapat dianalisis. Hasil analisis dengan menggunakan regresi dapat dilihat pada Tabel berikut.

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dihitung error term dari persamaan sub struktur 1 sebagai berikut.

$$R^2 = 0,267$$

Tabel 7.
Pengaruh Kompensasi (X) terhadap Motivasi Kerja (Y1)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,199E-17	,117		,000	1,000
	kompensasi	,517	,118	,517	4,395	,000
R²	= 0,267					

a. Dependent Variable: motivasi

Sumber: Hasil perhitungan

$$\begin{aligned} \text{Error Term (e1)} &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,267} \\ &= \sqrt{0,733} \\ &= 0,8661 \end{aligned}$$

Analisis regresi linier berganda ditujukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi (X) dan motivasi kerja pegawai (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Pola hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja karyawan diformulasikan pada tabel berikut.

Analisis regresi linier berganda

data. Untuk menghitung koefisien determinasi total dapat digunakan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (e1)^2 / (e2)^2 \\ R^2_m &= 1 - (0,866)^2 / (0,864)^2 \\ R^2_m &= 1 - (0,7499) / (0,7465) \\ R^2_m &= 0,4402 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi total didapat nilai $R^2_m = 0,4402$. Hal ini berarti bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 44,02 %. Sedangkan sisanya sebesar

Tabel 8.
Pengaruh Kompensasi (X), terhadap Motivasi Kerja (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,184E-16	,119		,000	1,000
	kompensasi	,155	,140	,155	1,104	,275
	motivasi	,405	,140	,405	2,896	,006
R²		= 0,253				

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil analisis

ditujukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi (X) dan motivasi kerja pegawai (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Pola hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja pegawai diformulasikan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dihitung error term dari persamaan sub struktur 2 sebagai berikut.

$$R^2 = 0,253$$

$$\begin{aligned} \text{Error Term (e1)} &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,253} \\ &= \sqrt{0,747} \\ &= 0,8643 \end{aligned}$$

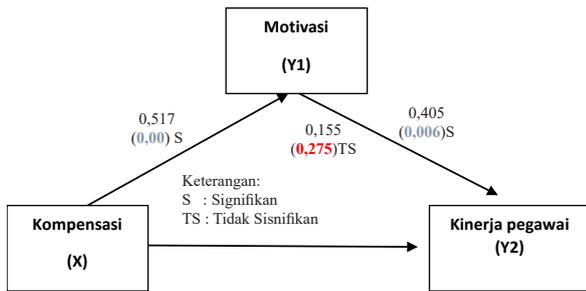
Langkah selanjutnya dalam analisis jalur adalah pemeriksaan validitas model. Sah tidaknya suatu hasil analisis tergantung dari terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis jalur yaitu koefisien determinasi total dan theory trimming. Koefisien determinasi total merupakan total keragaman

55,98 % dijelaskan oleh variable lain yang tidak digunakan di dalam model dan *error*.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka dapat digambarkan koefien jalur dari masing-masing variabel dalam model penelitian sebagai berikut.

Berdasarkan Gambar, maka dapat ketahui adanya pengaruh langsung variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dan pengaruh tidak langsung dari variabel kompensasi (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) melalui variabel motivasi kerja karyawan (Y1). Besarnya pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap variabel kinerja pegawai adalah 0,155 (tidak signifikan). Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,209 (dihasilkan dari $0,518 \times 0,405$). Total



Gambar 5.2.
Koefien Jalur Variabel Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja pegawai

pengaruh variabel kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,364 yaitu penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung ($0,155 + 0,209$). Berdasarkan uraian diatas berarti bahwa, dari 3 (tiga) hipotesis yang ada 2 (dua) hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Hipotesis yang ditolak adalah (H₁), bahwa kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kenaikan jumlah kompensasi belum mampu secara nyata meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Distrik Baucau.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja, menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste tidak dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi pada pegawai tidak akan memberikan peningkatan yang signifikan pula terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Rizal, *et al*, (2014), tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kehinde, (2012), Yamoah, (2013), Wekesa dan Yaroo (2013); Jamil dan Raja, (2012) serta Ramzan, *et al*. (2014).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

Hasil analisis data mengenai pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil pengujian ini memberikan arti bahwa Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Rizal, *et al.*, (2014) yang mengatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan dan pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal yang sam ditemukan juga oleh Negash, *et al.*, (2014); Saputra, (2010).

Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis data mengenai pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa meningkatnya motivasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan Saputra, (2010).

IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan pembahasan hasil-hasil temuan penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini memberikan implikasi teoritis dimana telah mampu dibangun sebuah model teori berkaitan dengan kompensasi yang dihubungkan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan khususnya yang berlaku dilingkungan Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Model ini memberikan gambaran bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, sementara itu motivasi kerja juga menunjukkan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Pada sisi lain, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, maka hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi kerja pegawai adalah merupakan pemediasi antara kompensasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste.

Implikasi praktis dari temuan hasil penelitian ini adalah, bahwa pemberian kompensasi saja kepada pegawai belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Pemberian kompensasi harus disertai dengan program-program yang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja pegawai secara nyata mampu meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja adalah kompensasi. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai selain pemberian kompensasi, maka program-program peningkatan motivasi kerja perlu dilakukan.

Sesuai hasil pembahasan di atas, dimana kompensasi secara nyata tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, maka berdasarkan hal tersebut, motivasi kerja memiliki peran penuh (full mediation) sebagai pemediasi antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa motivasi memegang peran strategis sebagai pemediasi hubungan kompensasi dengan kinerja. Bila kantor Dinas Pendidikan Baucau ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka tingkat motivasi kerja pegawainya harus ditingkatkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut. Kompensasi berpengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi pegawai tidak

mampu secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Kompensasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat kompensasi yang diterima karyawan, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pegawai.

Berdasarkan simpulan yang telah diurai kandiatas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut. Perlu adanya perhatian dari pemerintah terkait dengan kompensasi yang diterima pegawai Dinas Pendidikan Baucau khususnya insentif dan tunjangan yang diberikan. Hal tersebut terlihat dari persepsi pegawai yang menyatakan bahwa insentif dan tunjangan yang diberikan dikategorikan cukup sehingga perlu ditingkatkan. Motivasi pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste masih dikategorikan baik, namun demikian pemerintah perlu memperhatikan dan meningkatkan motivasi karyawan terkait dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai karena masih dipersepsikan paling rendah dibandingkan dengan jenis kebutuhan lain terkait dengan motivasi. Kinerja pegawai dipersepsikan sangat baik oleh para pegawai Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste sehingga perlu dipertahankan. Namun demikian, pemerintah perlu melakukan upaya – upaya untuk mempertahankan kinerja karyawan yang selama ini sudah baik sehingga pegawai mampu bekerja sesuai dengan target dan bahkan diharapkan mampu melebihi target kinerja yang telah ditetapkan.

REFERENSI

Adeoti dan Isiaka, 2006, Non Financial Compensation and Its Impact on Employee Performance in Selected Nigerian Firms, *Horin Journal of Business and Social Science*, Vol 11,

- No.1 & 2, pp 3 – 11
- Arnold dan Boshoff, 2001, Compensation, esteem valence and jobperformance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, *Int. J. of Human Resource Management* 13:4 June 2002 697-719
- Berger, Jonah and Chip Heath (2007), Where Consumers Diverge from Others: Identity-Signaling and Product Domains, *Journal of Consumer Research*, , 34 (August), pp 121–34
- Bernadin dan Russel, 1993, *Human Resources Management and Experiential Approach*, Mc Graw Hill International Edition, Singapore
- Byuna *et al*, 2009, The Effects of Deferred Compensation and Performance-based Compensation on Firm Value, *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics* 16 (2009) 49–68
- Core *et al*, 1999, Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance, *Journal of Financial Economics* 51 (1999) 371–406
- Dekret Lei no/20/2010 tentang Rejim Suplementu Renumerat6riu Administrasaun P6blica
- Dekret Lei no 27/2008 12 Agustus tentang Rejim karreira no Kargu Direksaun no Xefia ba Administrasaun P6blica
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fogleman dan McCorkle, *Human Resources Management; Employee Compensation Guide*, AgriLife Extention, E-55, RM8-5, 04-09
- Hamalik, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia - Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hameed *et al*, 2014, Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan), *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5 No. 2; February 2014
- Handoko, 2001, *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 2 cetakan ke 18
- Hariandja Marihot Tua, Efendi, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerbit Grasindo, Jakarta
- Hariandja, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Grasindo
- Harsono, 1998, *Coaching dan Aspek-aspek Psikologis dalam Coaching*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta
- Hasibuan, 2000, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, cetakan ke 5, Penerbit Bumi Aksara Jakarta
- Jamil dan Raja, 2011, Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance, *Iterdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3 No.8 December 2011
- Kadaraisman, 2012. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Komarudin, 1994, *Ensiklopedia Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi* cetakan ke 2, 2005

- Penerbit PT Rafika Aditima
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Manulang, 1998, *Manajemen Personalialia*, Penerbit Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta : BPFE
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Minor, 2013, Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcare, *American Journal of Management* vol. 13(1) 2013
- Negash *et al*, 2014, The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff, *Basic Research Journal of Business Management and Accounts* ISSN 2315-6899 Vol. 3(2) pp. 17-27 February 2014
- Nitisimito, 1996, *Manajemen Personalialia*, Edisi ke 7 Jakarta Ghalia Indonesia
- Obasan, 2012, Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol 3, No 7, 2012
- Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Purwanto. (2010), *Evaluasi Hasil Belajar*, Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta
- Rizal *et al*, 2014, Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City), *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3, Issue 2, February 2014, PP. 64-79
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Saputra, 2010, Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi pada Perusahaan Umum di Surabaya dan Sidoarjo, *Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Suryabaya*
- Sigian, Sondang, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke 4, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi ke 3 cetakan 1, Penerbit STIE – YKPN, Yogyakarta
- Sopiah, 2013, The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai, *International Journal of Learning & Development* ISSN 2164-4063 2013, Vol. 3, No. 2
- Veithzal, Rivai 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Veithzal, Rivai, 2011. *Performance Appraisal. Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers

- Wekesa dan Nyoroo, Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 6, June 2013 1 ISSN 2250-3153
- Wursanto, Ig. 2001, Manajemen Kepegawaian 1, Yogyakarta: Kanisius
- Yamoah, 2013, Relationship between Compensation and Employee Productivity, Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies Vol.2 No.1, 2013