

EFEK MODERASI KOMPENSASI PADA PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Sahid Danuji

KSP Ben Silatu Grobogan

MD Rahadhini

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze (1) effect of the motivation to employee performance; (2) effect of the job satisfaction to employee performance; (3) effect of the compensation to employee performance; (4) the role of compensation as a moderator of the effect motivation to employee performance; (5) the role of compensation as a moderator of the effect job satisfaction to employee performance. This research uses population research while the population is all employees in KSP Ben Silatu Grobogan consist of 33 respondents. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. The analyze data use the multiple regression analysis and moderated regression analysis through standardized residual method, and previously the researcher uses classical assumption test. The hypothesis test uses t test. The analysis results which could be reported are the questionnaire of all variables are valid and the reliable. The result of classical assumption test show that the model is no multicollinearity, no heteroskedasticity, no autocorrelation and the residual is normal. Results of t test indicate that: (1) motivation has a significantly effect to employee performance. This is indicated by t test with p value (0,003) < 0,05 thus supporting hypothesis 1; (2) job satisfaction has significantly effect to employee performance. This is indicated by t test with p value (0,016) < 0,05 thus supporting hypothesis 2; (3) compensation has significantly effect to employee performance. This is indicated by t test with p value (0,011) < 0,05 thus supporting hypothesis 3; (4) compensation has moderate the effect of motivation to employee performance. This is indicated by t test with p value (0,009) < 0,05 thus supporting hypothesis 4; (5) compensation has moderate the effect of job satisfaction to employee performance. This is indicated by t test with p value (0,047) > 0,05 thus supporting hypothesis 5.

Keywords: *compensation, job satisfaction, motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut, yang merupakan penggerak dari berbagai sumber daya di dalam suatu organisasi. Memahami pentingnya sumber daya manusia, organisasi perlu melakukan pengelolaan dan pemberdayaan agar produktivitas dan ki-

nerja karyawan semakin meningkat. Menurut Istiningasih (2006: 24) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor individu, psikologis, dan faktor organisasi. Ditinjau dari faktor psikologis, kinerja karyawan dapat dioptimalkan melalui motivasi dan kepuasan kerja yang semakin tinggi.

Menurut Ludi Wishnu Wardana (2008: 20) motivasi kerja merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang

bertingkah laku, memberikan arah dan mengatur tingkah laku serta menentukan tingkah laku pada suatu tujuan tertentu. Hal ini dapat dipahami bahwa suatu perilaku seseorang yang disertai oleh adanya motivasi yang tinggi, diharapkan akan menghasilkan hasil kerja yang memuaskan. Selain pentingnya motivasi, kinerja karyawan juga ditentukan dari kepuasan dalam bekerja. Menurut Mutiara Sibarani Panggabean (2002: 2), pada dasarnya keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh perilaku karyawan, sedangkan perilaku karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan ada yang menyebabkan yaitu sikap terhadap perlakuan di tempat kerja. Jika mereka puas terhadap perlakuan di tempat kerja, maka mereka akan berperilaku sebagaimana yang diharapkan; mereka akan terikat, mau terlibat dalam melaksanakan pekerjaannya, kreatif, inovatif, produktif, dan disiplin. Dengan demikian karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan bersikap positif dan mendukung pekerjaan karena dalam dirinya didasari perasaan senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja akan mendorong karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya dengan memberikan semua kemampuan yang dimiliki.

Motivasi kerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Ben Silatu Kabupaten Grobogan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Sebagai karyawan, mereka membawa keinginan-keinginan dan kebutuhan yang perlu mendapat pemenuhan. Hal ini tercermin dari kebutuhan untuk dapat hidup layak seperti makan, tempat tinggal, dan pakaian yang dapat dipenuhi dengan gaji yang diterima, kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja, keinginan untuk dihormati, adanya pengakuan, serta kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian, dan potensi diri.

Kepuasan kerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan tidak dapat dipisahkan dengan motivasi kerja yang merupakan harapan kerja karyawan. Kenyataan yang dialami, sikap dan peri-

laku kerja karyawan ada yang baik dan buruk tercermin dari kedisiplinan. Begitu juga dalam melakukan pekerjaan, ada yang rajin dan ada yang malas, ada yang produktif dan tidak produktif, ada yang senang dengan tantangan pekerjaan tetapi juga ada yang berusaha menjauhi tantangan pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik dan buruk.

Proses pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan dapat ditentukan oleh faktor situasional (kontijensi) yang dapat memoderasi proses pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah kompensasi. Keadilan dalam pemberian kompensasi telah menjadi isu dalam berbagai literatur sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil.

Teori keadilan yang diformulasikan oleh Adams (1965) dalam Suhartini (2005: 114) menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap kompensasi. Menurut teori tersebut karyawan menganggap partisipasi mereka di tempat kerja sebagai proses barter, dimana mereka memberikan kontribusi seperti keahlian dan kerja keras mereka, dan sebagai gantinya mereka mengharapkan hasil kerja baik berupa gaji ataupun pengakuan. Teori *equity* juga menekankan pada persepsi mengenai keadilan antara yang didapatkan karyawan dengan dikontribusikan kepada organisasi. Mereka mengharapkan kompensasi yang adil sesuai dengan input yang telah diberikan kepada organisasi. Input yang dibawa karyawan dalam pekerjaan diantaranya dapat berupa kerajinan dan kegigihan dalam bekerja.

Berdasarkan input-input tersebut, seharusnya mereka memperoleh pengakuan (*recognition*) dan dihargai sesuai dengan semestinya. Bentuk pengakuan tersebut tidak harus berwujud nominal tetapi dapat berbentuk perhatian atau pemberian pujian. Kenyataan bahwa karyawan dengan rekaman kehadiran kerja yang kurang baik maupun yang rajin memperoleh perlakuan yang sama. Melihat kenyataan tersebut tentunya akan mempengaruhi kuatnya persepsi karyawan terhadap ketidakadilan kompensasi di organisasi, sehingga muncul ketidakpuasan. Perasaan tidak puas akan memotivasi karyawan untuk berperilaku, dan sebagai akibatnya karyawan yang produktif atau berprestasi akan berusaha mengurangi kontribusinya kepada perusahaan.

KSP Ben Silatu mengalami masa pasang surut dalam menjalankan aktivitasnya, yang seringkali mengakibatkan kerugian atau menurunnya kinerja kredit. Pada masa-masa kritis tersebut persepsi karyawan terhadap kompensasi menjadi lebih sensitif, sehingga mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (*valensi*) kompensasi finansial di organisasi lain. Terjadinya perputaran karyawan merupakan salah satu indikator, disebabkan karena kompensasi dalam bentuk gaji atau tambahan insentif (*bonus*) yang diterima karyawan tidak sebanding dengan prestasi karyawan sehingga karyawan yang merasa tidak puas akan meninggalkan organisasi untuk mencari kompensasi yang lebih tinggi.

Terbatasnya sumber daya finansial pada KSP Ben Silatu secara tidak langsung akan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai daya saing eksternal. Kondisi ini terjadi pada saat karyawan yang kompeten mulai membandingkan tingkat kompensasi pada perusahaan sejenis. Apabila perusahaan lain mampu memberikan penghargaan yang lebih tinggi untuk jenis pekerjaan yang sama, umumnya pertimbangan karyawan untuk meninggalkan organisasinya akan semakin besar. Dengan demikian pemberian kom-

pensasi yang adil harus diwujudkan dengan mempertimbangkan keadilan individual dan eksternal. Hasil empiris mengenai keadilan kompensasi sebagai variabel pemoderasi pengaruh *benefit* pada *job commitment* ditemukan pada penelitian Ismail dan Joon (2006). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif memoderasi pengaruh *self-satisfaction benefit* terhadap *job commitment*.

Sebagai karyawan pada KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan tentunya mereka mengharapkan suatu keadilan dalam pemberian kompensasi. Mereka akan termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan atas usaha kerasnya didistribusikan secara adil. Pemberian kompensasi yang adil akan mengakibatkan timbulnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan, selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kenyataan yang terjadi, keadilan kompensasi yang dipersepsikan karyawan relatif berbeda antara karyawan satu dengan lainnya. Meningkatnya *turnover* karyawan juga dapat menjadi salah faktor akibat ketidakpuasan akibat kompensasi yang tidak adil. Melihat kondisi tersebut, keadilan pemberian kompensasi menjadi perhatian penting bagi pimpinan perusahaan khususnya dalam penelitian di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Pada saat terjadi ketidakadilan dalam pemberian kompensasi, umumnya kepuasan karyawan menjadi menurun sehingga mereka akan mengurangi kontribusinya terhadap organisasi. Kondisi demikian akan mengakibatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan menjadi menurun dan dampaknya pada kinerja juga kurang memuaskan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jaswati (2006); Darlisman Dalmy (2009); serta Ismael, Leng dan Yunus (2009). Ketiga penelitian tersebut menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Jaswati (2006), yaitu menggunakan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan pada penelitian

Darlisman Dalmy (2009) menggunakan motivasi sebagai variabel independen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tampak dalam penggunaan kompensasi (*rewards*) sebagai variabel moderating, pada penelitian Darlisman Dalmy (2009). Demikian juga penelitian Pike, Sholihin, dan Mangena (2007); dan Ismael, Leng dan Yunus (2009) juga menggunakan kompensasi sebagai variabel moderating dengan menekankan pada istilah keadilan kompensasi. Ditinjau dari fungsinya, kompensasi maupun keadilan kompensasi, dipandang sebagai alat atau motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ditinjau dari teori keadilan pemberian kompensasi (*reward*) harus diimplementasikan berdasarkan prinsip keadilan dengan menekankan keseimbangan antara input karyawan dengan *outcome* yang diterima.

Perbedaan utama penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, terletak pada objek dan subjek penelitian. Objek penelitian ini dilakukan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan, sedangkan subjek penelitian adalah karyawan KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Melalui pendekatan kontijensi peneliti ingin mengekstensi penelitian-penelitian sebelumnya, untuk menguji variabel kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (2) apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan keadilan kompensasi sebagai variabel moderating? (3) apakah kompensasi memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan; menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan;

dan menganalisis kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, menambah pengetahuan dan referensi bahwa motivasi intrinsik dan keadilan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta sebagai dasar pengambilan keputusan pimpinan, dalam membuat kebijakan kompensasi yang adil untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

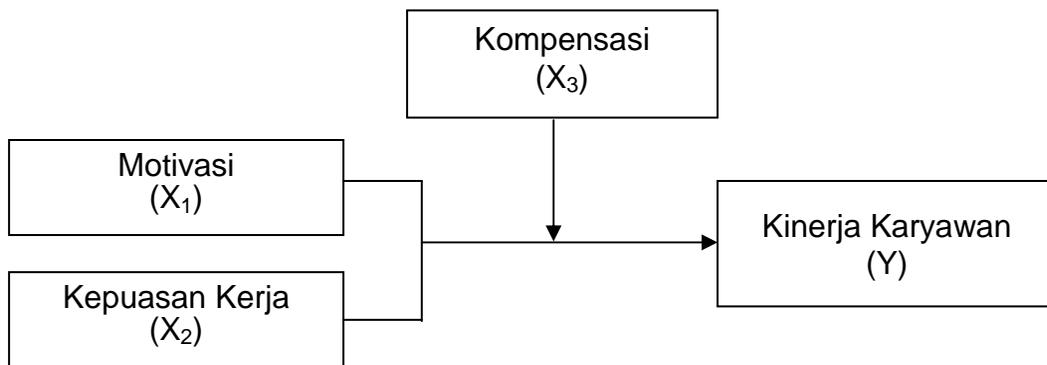
METODE PENELITIAN

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan diperoleh melalui penilaian dengan kriteria atau standar yang ditetapkan organisasi atau perusahaan. Perilaku karyawan dalam bekerja turut menentukan hasil. Hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja pada umumnya adalah prestasi yang efektif. Di dalam organisasi variabel individu dan lingkungan berpengaruh tidak hanya kepada perilaku tetapi juga kepada kinerja.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang dapat mengarahkan perilaku untuk melakukan sesuatu kegiatan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Kekuatan ini dapat dikembangkan oleh individu sendiri atau sejumlah kekuatan dari luar. Di lingkungan kerja, motivasi karyawan turut mempengaruhi hasil kerjanya baik secara positif atau negatif.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan, dan perasaan tersebut direfleksikan dari sikapnya terhadap pekerjaan. Seseorang yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan bersikap positif dan mendukung pekerjaan karena dalam dirinya didasari perasaan senang terhadap pekerjaannya.

Kompensasi (*reward*) atau penghargaan adalah persepsi karyawan terhadap



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

outcome yang diterima dan prosedur pemberian kompensasi sehingga menimbulkan reaksi afektif (perasaan). Pemberian kompensasi yang adil merupakan faktor yang amat penting bagi karyawan. Kebijakan kompensasi dalam perusahaan harus cukup kompetitif untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam skema berikut:

Dari kerangka pemikiran tersebut: variabel independen/bebas adalah motivasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2); variabel moderating adalah kompensasi (X_3); dan variabel dependen/terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan.
- H₂: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan.
- H₃: Kompensasi memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan.

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk

bekerja lebih baik dari biasanya dalam rangka mencapai prestasi kerja. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi menggunakan pendekatan teori motivasi berprestasi Mc Clelland dan Murray dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 103) yaitu: tanggung jawab terhadap tugas, berani mengambil risiko, berjuang untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi, merasa senang berinteraksi dengan orang lain, dorongan untuk bekerja sama dengan teman, bertukar pikiran dengan teman, keinginan untuk menjadi pegawai teladan, dan keinginan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, artinya seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap positif terhadap organisasi dimana ia bekerja. Instrumen kepuasan kerja diukur atas lima sumber kepuasan kerja yang dikemukakan Luthans dalam Aftoni Sutanto (2002: 123) dan dimodifikasi peneliti menjadi delapan indikator sebagai berikut: kepuasan terhadap pekerjaan yang menantang, kepuasan terhadap deskripsi pekerjaan yang jelas, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pembagian bonus, kepuasan terhadap promosi yang objektif,

kepuasan terhadap kesempatan mengembangkan diri, kepuasan terhadap supervisor, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah persepsi karyawan terhadap *outcome* yang diterima dan prosedur pemberian kompensasi sehingga menimbulkan reaksi afektif (perasaan). Instrumen kompensasi diukur melalui pendekatan distributif dan prosedural pemberian kompensasi dengan delapan indikator sebagai berikut: gaji, tunjangan, pengakuan dalam bentuk pujian, daya saing eksternal, peluang promosi, prosedur penilaian prestasi, prosedur penentuan gaji, dan prosedur penentuan promosi.

4. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Instrumen kinerja karyawan diukur atas lima aspek yang dikembangkan Bernardin dan Russel (1993) dalam Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007: 81) yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Dari lima aspek tersebut, dijabarkan menjadi delapan indikator sebagai berikut: pekerjaan sesuai dengan standar, menampilkan kelayakan hasil kerja, menghasilkan pekerjaan lebih banyak, memaksimalkan aktivitas pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, menguasai tugas pekerjaan, mengembangkan potensi, dan merasa senang bekerja sama dengan rekan kerja.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan sebanyak 33 orang. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi (*sensus*) dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Hal

ini sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto (2006: 127) apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10–15% atau 20–25% atau lebih, tergantung dari kemampuan peneliti dengan melihat segi waktu, tenaga, dan dana.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh langsung dari responden, dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan pada 33 karyawan KSP Ben Silatu. Semua kuesioner kembali dan terisi lengkap, sehingga *respon rate* 100%. Untuk mengukur instrumen motivasi, keadilan kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan menggunakan pernyataan positif dengan skala Likert 5 (lima) poin, dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”.

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas adalah perhitungan yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner (Imam Ghazali, 2005: 131). Pengujian validitas menggunakan uji *Pearson Correlation*. Butir pernyataan dinyatakan valid jika pada tingkat signifikansi 5% , masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05. Sebaliknya butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika pada tingkat signifikansi 5%, masing-masing butir menghasilkan *p value* ≥ 0,05. Sedangkan uji reliabilitas adalah perhitungan untuk menguji tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten (Jogiyanto, 2005: 132). Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally dalam Imam Ghazali (2005: 42) bahwa “suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60”.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dulu dilakukan uji asumsi klasik (uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas).

Setelah itu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan:

1. Analisis regresi linier berganda, yang bertujuan menguji pengaruh motivasi kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan
X₁ : Motivasi
X₂ : Kepuasan kerja
X₃ : Kompensasi
α : Konstanta
β₁, β₂, β₃: Koefisien regresi
e : error

2. Pengujian hipotesis 1
Pengujian hipotesis 1 bertujuan untuk menguji apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis 1 berkaitan dengan menguji signifikansi koefisien regresi variabel motivasi (β₁). Kriteria pengujian membandingkan antara *p value* uji t dengan α = 0,05. Apabila *p value* < 0,05 maka motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya apabila *p value* ≥ 0,05 maka motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengujian hipotesis 2
Pengujian hipotesis 2 bertujuan untuk menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis 2 berkaitan dengan menguji signifikansi koefisien regresi kepuasan kerja (β₂). Kriteria pengujian membandingkan antara *p value* uji t dengan α = 0,05. Apabila *p value* < 0,05 maka kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya apabila *p value* ≥ 0,05 maka kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Uji nilai selisih mutlak
Uji nilai selisih mutlak berkaitan de-

ngan pengujian hipotesis 3 yang bertujuan menguji apakah kompensasi memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- a. Uji kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + \beta_3 |X_1 - X_3| + e$$

(Imam Ghozali, 2005:153)

- b. Uji kompensasi dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_3 + \beta_3 |X_2 - X_3| + e$$

(Imam Ghozali, 2005:153)

5. Uji F (uji ketepatan model)
Uji F untuk menguji model yang digunakan dalam memprediksi kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
6. Uji koefisien determinasi (R²)
Uji R² bertujuan mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dijelaskan oleh variasi semua prediktornya (Imam Ghozali, 2005: 83).

HASIL ANALISIS

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

- Semua butir instrumen motivasi (X₁), kepuasan kerja (X₂), kompensasi (X₃), dan kinerja karyawan (Y) adalah valid, karena dari uji korelasi Pearson masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.
- Uji reliabilitas instrumen motivasi (X₁), kepuasan kerja (X₂), kompensasi (X₃), dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan *Cronbach Alpha* > 0,60; maka semua instrumen adalah reliabel.

Untuk pengujian asumsi klasik, dari hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai *tolerance* (0,853; 0,935; 0,875) > 0,1 dan nilai VIF (1,172; 1,070; 1,142) < 10 berarti tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini berarti

masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linier. Hasil uji *autokorelasi* menggunakan *Run test* menunjukkan *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,996 > 0,05; maka antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, berarti lolos uji *autokorelasi*. Menurut Imam Ghozali (2005: 32), model regresi yang baik apabila tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Hasil uji *heteroskedastisitas* menggunakan *Glejser test* menunjukkan nilai signifikan motivasi 0,135; kepuasan kerja 0,223; dan kompensasi 0,352 berarti *p value* > 0,05. Model regresi yang digunakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* antar residual, berarti lolos uji *heteroskedastisitas*. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan residual normal karena *Asymp.Sig (2-tailed)* menunjukkan nilai 0,933; berarti lolos uji normalitas.

Hasil analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Uji regresi linier berganda, yang bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan dengan persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji regresi, persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = -10,474 + 0,553X_1 + 0,359X_2 + 0,455X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi, dapat diinterpretasikan:

a = -10,474; apabila motivasi, kepuasan kerja, dan kompensasi sama dengan 0 maka kinerja karyawan adalah negatif.

b₁ = 0,553; apabila motivasi semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dengan asumsi variabel kepuasan kerja dan kompensasi dianggap konstan.

b₂ = 0,359; apabila kepuasan kerja semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan semakin meningkat dengan asumsi variabel motivasi dan kompensasi dianggap konstan.

b₃ = 0,455; apabila kompensasi semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan semakin meningkat dengan asumsi variabel motivasi dan kepuasan kerja dianggap konstan.

Pengujian signifikansi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan melalui uji t:

- a. Uji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji t diperoleh *p value* (0,003) < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan; dengan demikian mendukung hipotesis 1.

- b. Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil uji t diperoleh *p value* (0,016) < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; dengan demikian mendukung hipotesis 2.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10.474	7.757		-1.350	.187
	Motivasi	.553	.168	.440	3.295	.003
	Kepuasan Kerja	.359	.140	.328	2.571	.016
	Kompensasi	.455	.168	.358	2.716	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 2
Hasil Uji Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.872	.686		49.353	.000
	Zscore: Motivasi	1.520	.397	.491	3.831	.001
	Zscore: Kompensasi	1.411	.432	.456	3.266	.003
	Abs_zx1_zx3	1.704	.611	.371	2.789	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 3
Hasil Uji F (Uji Nilai Selisih Mutlak 1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.311	3	58.437	12.943	.000 ^a
	Residual	130.931	29	4.515		
	Total	306.242	32			

a. Predictors: (Constant), Abs_zx1_zx3, Zscore: Motivasi, Zscore: Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 4
Hasil Uji R² (Uji Nilai Selisih Mutlak 1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.572	.528	2.125

a. Predictors: (Constant), Abs_zx1_zx3, Zscore: Motivasi, Zscore: Kompensasi

2. Uji Nilai Selisih Mutlak

Uji nilai selisih mutlak untuk menguji hipotesis 3 yang menyatakan kompensasi memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis 3 dilakukan melalui uji nilai selisih mutlak 1 dan uji nilai selisih mutlak 2:

a. Uji Nilai Selisih Mutlak 1

Untuk menguji kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dinyatakan dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + \beta_3 |X_1 - X_3| + e$$

Tabel 2 menunjukkan bahwa mo-

derasi $|X_1 - X_3|$ signifikan atau menghasilkan p value $(0,009) < 0,05$; berarti kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan; dengan demikian mendukung hipotesis 3.

Tabel 3 menghasilkan p value $(0,000) < 0,005$ berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi.

Tabel 4 menunjukkan hasil uji R² sebesar 0,572 berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi variabel motivasi, kompensasi,

Tabel 5
Hasil Uji Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.426	.656		52.465	.000
	Zscore: Kepuasan Kerja	1.218	.423	.394	2.880	.007
	Zscore: Kompensasi	1.427	.425	.461	3.357	.002
	Abs_zx2_zx3	.935	.452	.284	2.070	.047

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 6
Hasil Uji F (Uji Nilai Selisih Mutlak 2)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.296	3	48.099	8.613	.000 ^a
	Residual	161.946	29	5.584		
	Total	306.242	32			

a. Predictors: (Constant), Abs_zx2_zx3, Zscore: Kepuasan Kerja, Zscore: Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 7
Hasil Uji R² (Uji Nilai Selisih Mutlak 2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 ^a	.471	.416	2.363

a. Predictors: (Constant), Abs_zx2_zx3, Zscore: Kepuasan Kerja, Zscore: Kompensasi

dan moderasi $|X_1-X_3|$ sebesar 57,2% dan sisanya sebesar 42,8% dipengaruhi oleh variabel lain, misalnya: budaya organisasi, kepemimpinan.

b. Uji Nilai Selisih Mutlak 2

Untuk menguji kompensasi dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dinyatakan dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_3 + \beta_3 |X_2 - X_3| + e$$

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel moderasi $|X_2-X_3|$ signifikan atau menghasilkan *p value* (0,047) < 0,05 berarti kompensasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan, dengan demikian mendukung hipotesis 3.

Tabel 6 menghasilkan *p value* (0,000) < 0,005 berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi.

Tabel 7 menunjukkan hasil uji R² sebesar 0,471 berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan moderasi $|X_2-X_3|$ sebesar 47,1% dan sisanya sebesar 52,9% dipengaruhi oleh variabel lain, misalnya: budaya organisasi, kepemimpinan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1, bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Peningkatan kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan dapat diupayakan melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Pada saat motivasi karyawan tinggi, berarti semakin terpenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Kondisi tersebut membuat karyawan akan menjadi semakin puas, sehingga mendorong karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Jaswati (2006) dan Darlisman Dalmy (2009) bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2, bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Peningkatan kinerja karyawan di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan dapat diupayakan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pada saat kepuasan kerja karyawan tinggi, berarti karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan. Sikap positif terhadap pekerjaan akan turut mempengaruhi perilaku kerja positif sehingga dapat mendorong karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Jaswati (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis 3, bahwa kompensasi memoderasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan. Hasil uji nilai selisih mutlak 1, membuktikan semakin tinggi interaksi antara motivasi dengan kompensasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat, apabila kompensasi yang dipersepsikan karyawan positif. Sebaliknya, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan akan semakin lemah, apabila kompensasi yang dipersepsikan karyawan negatif. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Darlisman Dalmy (2009) bahwa *reward* tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor karena variabel motivasi merupakan pengaruh langsung.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat, jika karyawan memiliki sikap positif terhadap kompensasi. Sebaliknya, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan akan semakin lemah, jika karyawan dalam kondisi tidak puas yang disebabkan sikap negatif terhadap kompensasi. Hasil penelitian ini didukung oleh teori Herzberg dalam Sondang P. Siagian (2002: 107), jika karyawan bersikap positif terhadap tugas pekerjaannya, maka tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Menurut Mutiara Sibarani Panggabean (2002: 2) dari sudut manajer SDM, jika karyawan mereka puas terhadap perlakuan di tempat kerja, maka mereka akan berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mereka akan terikat, mau terlibat dalam melaksanakan pekerjaannya, kreatif, inovatif, produktif, dan disiplin.

Hasil uji nilai selisih mutlak 2, membuktikan bahwa semakin tinggi interaksi antara kepuasan kerja dengan kompensasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat, apabila kompensasi

yang dipersepsikan karyawan positif. Sebaliknya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin lemah, apabila kompensasi yang dipersepsikan karyawan negatif. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ismael, Leng dan Yunus (2009) bahwa interaksi antara keadilan distributif dan tuntutan tugas meningkatkan kinerja dan interaksi antara keadilan distributif dan promosi meningkatkan kinerja tugas.

Menurut Suhartini (2005: 114) teori keadilan (*equity theory*) menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi. Menurut Winardi (2004: 94) teori keadilan berkaitan dengan persepsi-persepsi keadilan yang dirumuskan atas dasar masukan dan hasil. Teori keadilan merupakan model tentang motivasi yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam hubungan-hubungan memberi – menerima.

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas, persepsi karyawan terhadap kebijakan kompensasi di KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan pada umumnya berbeda-beda. Perbedaan sikap atau persepsi tersebut pada umumnya akan menimbulkan perbedaan perilaku. Hal ini sejalan dengan teori sikap dari Fishbein dan Ajzen dalam Cook (2008: 8) yang menyatakan bahwa sikap mempengaruhi perilaku seseorang. Dengan demikian proses pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi dapat diperbaiki melalui pendekatan situasional (kontinjensi). Sebagai salah satu faktor kontingen, kompensasi dapat memoderasi (memperkuat atau memperlemah) pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Manajemen pada KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan harus memberikan

perhatian terhadap pentingnya sumber daya manusia. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, kebijakan kompensasi yang diterapkan pada KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan harus memenuhi prinsip kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*), baik keadilan distributif maupun prosedural. Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi dalam hal ini KSP Ben Silatu Kabupaten Grobogan dapat menempuh beberapa alternatif kebijakan sebagai berikut:

- a. Pimpinan dapat menerapkan keadilan distributif, dengan memberikan penghargaan pada karyawan dalam bentuk finansial dan non finansial yang sebanding dengan input yang dibawa karyawan ke dalam organisasi.
- b. Pimpinan dapat menerapkan keadilan eksternal, artinya organisasi harus menjamin bahwa posisi yang lebih tinggi atau karyawan yang berkualitas mendapatkan gaji yang lebih tinggi.
- c. Pimpinan seharusnya memperhatikan pentingnya kompensasi yang memiliki daya saing eksternal. Dalam hal ini perlu mengetahui kondisi pasar tenaga kerja yang relevan dan melakukan pengamatan terhadap tingkat kompensasi yang diberikan oleh organisasi lain. Informasi itu dapat digunakan sebagai keputusan kebijakan perusahaan untuk menghasilkan program kompensasi yang berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftoni Sutanto, 2002, "Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Benefit*, Fakultas Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan, Vol. 6, No.2, Desember, Yogyakarta, hal. 120-130.
- Annas Adyargo, 2009, "Pengaruh *Maintenance Factors* dan *Motivation Factors* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PD. BPR Bank Pasar Boyolali", *Skripsi*: Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta (Tidak dipublikasikan).

- Anto Suranto, 2007, "Hubungan Antara Sikap dan Perilaku Pejabat Public Relations dengan Efeknya dalam Kinerja (Studi Hubungan antara Sikap terhadap Penerapan Budaya Korporat dan Perilaku Penerapan Budaya Korporat dengan Efeknya dalam Kinerja Pejabat *Public Relations* Perbankan Swasta Nasional Anggota Perbanas)", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen, YKPN*, Vol. XVIII (1), April, Yogyakarta, hal. 51-64.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Cheekiong T., Ismail A., Guatleng O., Ajis MN., dan Dollah NF., 2009, "The Indirect Effect of Distributive Justice in the Relationship between Pay Structure and Work Attitudes and Behavior", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 11 (2), p. 234-348.
- Davenport, John, 2010, "Leadership Style And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Locus Of Control", *Journal Proceedings Of ASBBS*, Regent University, Las Vegas, Vol. 17 (1): February, p. 277-290.
- Hadari Nawawi, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- I.G.K. Ulupui, 2005, "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Goal Commitment Terhadap Kinerja Dinas", *Jurnal Kinerja*, Vol. 9, No. 2, hal. 98-112.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ismail, Azman & Joon, Chong Siaw, 2006, "Effect Of Distributive Justice On The Relationship Between The Forms Of Benefit Program And Job Commitment", *Journal: JSB*, Vol. 11(3): Desember, p. 189 – 202.
- Ismail A., Leng COG., Yunus NKY., 2009, "Distributive Justice And The Effect Of Benefit Types On Job Performance Within Federal GLC In Sarawak, Malaysia", *Journal: IBEJ*, Vol. 2, Issue No.1, p. 1-18.
- Istiningsih, 2006, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan STMIK AMIKOM Yogyakarta", *Jurnal Ilmiah Manajerial*, STMIK AMIKOM Yogyakarta, Vol. 2, No. 1, Maret, hal. 10-56.
- Jaafar M, Ramayah T., dan Zainal Z, 2006, "Work Satisfaction and Work Performance: How Project Managers In Malaysia Perceive It?", *Journal Academy of World Business, Marketing & Management Development*, Vol. 2(113), July, p. 1305-1313.
- Jaswati, 2006, "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera Kabupaten Karanganyar", *Tesis: Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AUB*, Surakarta (Tidak dipublikasikan).
- Jogiyanto, 2005, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- J. Supranto, 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Cetakan Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- Judithia A. Wirawan, 2010, "Motivasi Kerja", *Artikel Psikologi Organisasi*, Diakses: 18 Desember 2010, <http://rumahbelajarpsikologi.com>.
- Lidu Wishnu Wardana, 2008, "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Gayungan Kota Surabaya". *Jurnal: Ekonomi Manajemen dan Bisnis (EMAS)*, Universitas Mayjen Sung-

- kono Mojokerto, Vol. II, No. 1, April, hal. 19-31.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Maria M. Ratna Sari, 2008, "Pengaruh Efektivitas Penggunaan dan Kepercayaan Terhadap Teknologi Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Individual Pada Pasar Swalayan di Kota Denpasar", *Jurnal: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Denpasar, hal. 1-20. Diakses tanggal 12 Desember 2009, <http://ejournal.unud.ac.id/abstrak/ok%20maria.pdf>.
- Mudrajad Kuncoro, 2007, *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis Ekonomi*, Edisi Ketiga, UPP STIE YKPN, Yogyakarta.
- Mutiara Panggabean S., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Natalia Kosasih dan Sri Budiani, 2007, "Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel", *Jurnal: Manajemen Perhotelan*, Vol. 3(2), September 2007, hal. 80-88.
- Oluseyi, Shadare dan Ayo, Hammed T., 2009, "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 16, p. 1-11.
- Pike R., Sholihin M., dan Mangena M., 2007, "The Moderating Effects of Procedural Fairness and Distributive Fairness on the Relationship Between Performance Evaluation Styles and Job Satisfaction", *Journal: Working Paper*, No 07/28, August, p. 1-24.
- Rehman M., Khan MR., Ziauddin, Lashari JA., 2010, "Effect Of Job Rewards On Job Satisfaction, Moderating Role Of Age Differences: An Empirical Evidence From Pakistan", *African Journal of Business Management*, Vol. 4(6), June: p. 1131-1139.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi kedelapan, Alih Bahasa: Hedyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sudarwanti Retnaningsih, 2007, "Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)", *Tesis: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*, (Tidak dipublikasikan).
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suhartini, 2005, "Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi", *Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*, Vol. 2(4), Nopember, hal. 113 – 122.
- T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Winardi, 2004, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- WJS Poerwodarminto, 2006, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga, PN Balai Pustaka, Jakarta.
- Zapata-Phelan CP., Colquitt JA., Scott BA., dan Livingston B. , 2008, "Procedural Justice, Interactional Justice, And Task Performance: The Mediating Role Of Intrinsic Motivation", *Journal Organizational Behavior And Human Decision Processes*, USA, 01 August 2008, p. 1-13.