

PENGARUH KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KONTRAK DI KEMENTERIAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL/BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (BAPPENAS)

**Gurawan Dayona¹
Ridha Agus²**

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
Membangun
Jl. Soekarno Hatta No. 448 Bandung

Email : gurawandayona@yahoo.co.id
ridhaagus86@gmail.com

ABSTRAK

Menurut Frederick Herzberg dalam Edy Sutrisno (2014:131) ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan (kepuasan kerja) seseorang, yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) yang mencakup gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, fasilitas, tunjangan kesehatan, dan sebagainya serta faktor motivasi (*satisfied factor*) yang mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.

Penelitian ini bertujuan menggambarkan Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tenaga Kontrak di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Penelitian menggunakan metode deskriptif-verifikatif, deskriptif yaitu menganalisis data yang sistematis

mengenai fakta yang terjadi di lapangan melalui survey pengumpulan data lapangan (*descriptive survey method*) metode verifikatif bertujuan untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam populasi dan mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0.098 atau 9.8%, sedangkan variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0.490 atau 49.0%. Berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh adanya pengaruh variabel kompensasi tidak langsung (X_1) dan variabel lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar 58.8%. Sedangkan selebihnya yaitu sebesar 41.2% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata Kunci : Kompensasi Tidak Langsung, Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Salah satu bidang ilmu manajemen modern yang banyak menarik perhatian para eksekutif dan praktisi bisnis pada beberapa tahun terakhir ini adalah bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia dalam konteks pembangunan sudah menjadi isu global yang menarik perhatian dunia karena merupakan sumber daya dan modal pembangunan suatu negara, hal ini sejalan dengan komitmen dan kesepakatan di tingkat internasional seperti tujuan pembangunan *millenium* atau *Millenium Development Goals* (MDGs) dan dilanjutkan oleh tujuan pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Keberhasilan ataupun kegagalan suatu aktivitas usaha sangat dipengaruhi oleh perilaku dari manusia (SDM) yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut, yang oleh Gibson dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96) mengemukakan bahwa “kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi”.

Perkembangan permasalahan SDM ini seperti yang dikemukakan oleh Wilson Bangun (2012) adalah “banyaknya perusahaan/organisasi yang gagal dalam mencapai tujuannya dikarenakan kesalahan dalam mengelola sumber daya manusianya”. Hal ini dikarenakan kurangnya tenaga eksekutif yang mampu mengelola sumber daya manusia dan dapat membawa perusahaan/organisasi mencapai tujuannya. Manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset dan dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Pengelola organisasi harus memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para anggotanya dengan sumber daya organisasi lainnya. Mereka membutuhkan waktu yang tidak sedikit untuk mempelajari bagaimana memadukan sumber daya manusia dengan perkembangan bisnis yang sedang berjalan.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Hal ini juga berarti bahwa organisasi harus dapat meningkatkan hasil kerja yang diraih sekarang untuk dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik di masa depan. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik

sumber daya manusia yang berkualitas, kompensasi itu sendiri menurut konvensi ILO nomor 100 ialah “upah/gaji biasa, pokok atau minimum dan setiap emolumen tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja” Achmad S. Ruky (2002:9). Menurut Danang Sunyoto (2015:26) “kompensasi didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Kompensasi yang kurang menarik akan menimbulkan sebagian sumber daya manusia akan keluar dari organisasi sehingga meningkatnya perputaran tenaga kerja sebaliknya kompensasi yang tepat akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Terkait kompensasi, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan yang salah satu di dalamnya mengatur hak-hak normatif pekerja seperti dalam Pasal 90 ayat 1 yang berbunyi “Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89”, dan dalam Pasal 91 ayat 1 berbunyi “Pengaturan pengupahan yang ditetapkan atas kesepakatan antara pengusaha dan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh tidak boleh lebih rendah dari ketentuan pengupahan yang ditetapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Selain undang-undang tersebut diperkuat juga oleh Peraturan Menteri Tenaga Kerja yang di antaranya adalah:

- 1) Permenaker 0 1/99 Pasal 14 : “Bagi Pekerja yang berstatus tetap, tidak tetap dan dalam masa percobaan, upah diberikan oleh pengusaha serendah-rendahnya sebesar upah minimum”.
- 2) Permenaker 0 1/99 Pasal 14 ayat 2 : “Upah minimum hanya berlaku bagi pekerja yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun”.
- 3) Permenaker 01/99 Pasal 14 ayat 3 : “Peninjauan besarnya upah Pekerja dengan masa kerja lebih dari 1 (satu) tahun dilakukan atas kesepakatan tertulis antara pekerja/serikat pekerja dengan pengusaha”.

Selain mengatur upah/gaji, terdapat pula pasal-pasal dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kesejahteraan tenaga kerja yaitu seperti:

- 1) Undang-Undang No. 13/2003 pasal 99 Ayat 1 yang berbunyi “Setiap pekerja/buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja”, serta Undang-Undang No. 3/92 Pasal 4 Ayat 1 Jo Pasal 29 Jo PP No. 14/93 Pasal 2 Ayat 3 yang berbunyi “Perusahaan yang mempekerjakan sebanyak 10 orang atau lebih atau membayar upah paling sedikit Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) sebulan, maka wajib mengikutsertakan tenaga kerjanya dalam program Jamsostek”.
- 2) Upah Lembur :
 - a. Undang-undang No.1/1951 Pasal 10 Ayat 1, Jo-Kepmenaker No. 60B/1 998 Pasal 3, Jo-Kepmenaker No.72/1984.
 - b. Kepmenaker No. 102/2004.
- 3) Istirahat :
 - a. Istirahat Kerja, 1/2 jam setelah kerja 4 jam (Pasal 79 ayat 2 UU 13/2003).
 - b. Istirahat Mingguan, 1 hari setelah kerja 6 hari.
 - c. Istirahat tahunan, 12 hari setelah kerja 12 bulan.
 - d. Ijin meninggalkan pekerjaan di luar istirahat tahunan (Pasal 93 Ayat 4 UU No. 13/2003) : pekerja kawin (3 hari), anak pekerja khitanan (2 hari), anak pekerja dibaptis (2 hari), anak pekerja kawin (2 hari), anggota keluarga pekerja meninggal dunia (2 hari), istri pekerja melahirkan (2 hari), serta anggota keluarga pekerja lainnya yang serumah meninggal dunia yaitu 1 hari (bukan suami/istri, orang tua/mertua, anak/menantu).
- 4) Cuti haid untuk pekerja wanita yang merasakan sakit waktu haid, haid hari ke 1 dan 2 (Pasal 93 ayat 2:b, UU No.13/2003), serta cuti hamil dan melahirkan untuk pekerja wanita yaitu 1 1/2 bulan sebelum melahirkan dan 1 1/2 bulan setelah melahirkan (total : 3 bulan).
- 5) Upah selama sakit (Pasal 93 ayat 3 UU No.13/2003):
 - a. 4 bulan pertama :100%
 - b. 4 bulan kedua: 75%
 - c. 4 bulan ketiga: 50%
 - d. Berikutnya: 25%, sebelum PHK

6) Tunjangan Hari Raya (THR), yaitu Kepmenaker No.4/94 yaitu:

- a. Masa Kerja > 1 tahun : 1 bulan upah,
- b. Masa Kerja < 1 tahun tetapi > masa percobaan (3 bulan), yaitu dengan perhitungan “N Bulan dibagi 12 Bulan dikali Upah sebulan di atas atau sama dengan UMR/UMK”.

7) Uang Pesangon (Pasal 156 ayat 2,3,4, UU No.13/2003) penghargaan masa kerja dan ganti kerugian untuk PHK di perusahaan.

Mengutip teori dari Wilson Bangun (2012:257), terkait kesejahteraan seperti yang terdapat dalam undang-undang ketenagakerjaan adalah termasuk ke dalam jenis kompensasi finansial tidak langsung (*non finansial*) yaitu bahwa kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Penerapan peraturan Menaker antara lembaga swasta dan pemerintah terkadang berbeda. Contohnya, kondisi yang terjadi di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, aturan tersebut tidak berlaku pada karyawan/karyawati tenaga kontrak (terlampir). Hal ini dapat dilihat dari klausul kontrak yang disepakati antara pemberi kerja dengan penerima pekerja, misalnya tidak adanya jaminan sosial ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan), tidak adanya jaminan kesehatan (BPJS Kesehatan), tidak adanya Tunjangan Hari Raya, tidak adanya upah lembur yang mana tenaga kontrak hanya menerima upah/gaji pokok saja pada setiap bulannya, seperti yang kami sajikan pada tabel perbandingan kompensasi antara Kementerian PPN/Bappenas dengan swasta dilihat dari indikator undang-undang dan peraturan tentang ketenagakerjaan berikut ini;

Tabel 1
Perbandingan Kompensasi

No.	Kompensasi menurut Undang-Undang dan Peraturan tentang Ketenagakerjaan	Kompensasi Pegawai Kontrak di Perusahaan Swasta	Kompensasi Pegawai Kontrak di Kementerian PPN/Bappenas
1.	Gaji Pokok	V	V
2.	BPJS Kesehatan	V	-
3.	BPJS Ketenagakerjaan	V	-
4.	Tunjangan Hari Raya	V	-

No.	Kompensasi menurut Undang-Undang dan Peraturan tentang Ketenagakerjaan	Kompensasi Pegawai Kontrak di Perusahaan Swasta	Kompensasi Pegawai Kontrak di Kementerian PPN/Bappenas
5.	Uang Pesangon	V	-
6.	Cuti	V	V
7.	Uang Makan	V	-
8.	Uang Transport	V	-
9.	Uang Lembur	V	-

Pada akhirnya hal tersebut menjadi salah satu alasan untuk menolak memperpanjang kontrak di tahun berikutnya sehingga turnover pegawai tidak bisa dihindarkan. Selain itu, ada beberapa persepsi negatif dari pegawai kontrak yang mengatakan bahwa semua kompensasi yang tidak diberikan tersebut sebenarnya ada tetapi tidak diberikan (dikorupsi) oleh pemberi kerja. Akhirnya hal itu dilaporkan kepada presiden melalui website www.laporpresiden.id dengan judul laporan “kasus korupsi yang terselubung di instansi pemerintah Bappenas”.

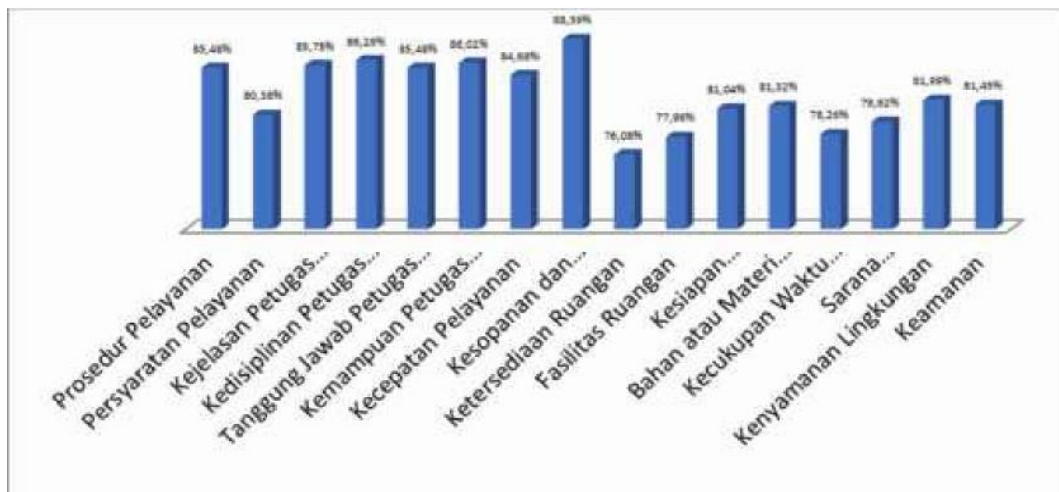
Sebenarnya banyak alasan untuk percaya bahwa sistem pengupahan/penggajian/kompensasi merupakan faktor yang sangat peka dan esensial dalam suatu organisasi. Suatu penanganan yang tepat dan baik ini akan mempunyai dampak yang cukup luas atas keefektifan organisasi, dan memainkan peranan yang sangat penting dalam mengendalikan perilaku pegawai.

Hasil studi dari Edward E. Lawler (sistem imbalan dan pengembangan organisasi; terjemahan PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1983) tentang masalah pengupahan menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang efektif akan berpengaruh terhadap tingkat kemangkiran, produktifitas, dan mutu pekerjaan dari para pegawai, serta prestasi dan berbagai perilaku lainnya yang akan mempunyai dampak menyeluruh terhadap organisasi atau perusahaan (1983:13). Dengan kata lain bahwa sistem kompensasi dapat menjadi motivator penting bagi pencapaian tujuan perusahaan secara umum.

Selain kompensasi, ada beberapa hal yang berpengaruh pada kepuasan fisik dalam menunjang kegiatan bekerja. Hal ini dapat dilihat dari kondisi fisik ruangan kerja yang jauh dari standar. Contohnya banyak dokumen-dokumen yang seharusnya tersusun dengan rapi tapi pada kenyataannya tidak (contoh terlampir). Menurut

Mardiana (2005:15) “Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Selain itu, lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan tingkat optimisme prestasi kerja pegawai meningkat. Pada akhirnya definisi lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Terkait lingkungan kerja fisik, Kementerian PPN/Bappenas rutin melakukan survey kepuasan pelayanan dan pada semester I tahun 2016. Hasil survey menunjukkan bahwa indikator fasilitas ruangan berada pada nomor 2 terbawah dari 16 indikator yang di survey kepada pihak eksternal, seperti yang terdapat dalam grafik di bawah ini;



(Sumber: PPID Kementerian PPN/Bappenas, data primer)

Gambar 1
Tingkat Kepuasan Pelayanan Publik Bulan Januari - Juni 2016

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa dua elemen tersebut (kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik) dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Menurut Edy Sutrisno (2014:73), “kepuasan kerja merupakan hal yang menarik dan penting yang terbukti besar manfaatnya baik bagi

kepentingan individu, industri, dan masyarakat luas". Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan. Lebih jauh Edy Sutrisno (2014:74) menyatakan bahwa "kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis". Dengan demikian ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Di Kementerian PPN/Bappenas, ketidakpuasan pegawai kontrak bisa dilihat dari jumlah turn over pada setiap tahun yang bisa dilihat dalam tabel di bawah ini (sampel dari 14 unit kerja);

Tabel 2
Sampel Data Pegawai Kontrak

Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
81 Pegawai Kontrak	71 Pegawai Kontrak	74 Pegawai Kontrak

(Sumber: PPK DM II Kementerian PPN/Bappenas. Data Primer)

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen menurut beberapa pakar seperti yang dikutip Bangun (2008:3) antara lain sebagai berikut :

1. Koontz, manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain.
2. G.R.Terry, manajemen merupakan suatu wadah dalam ilmu pengetahuan, sehingga dapat dibuktikan kebenarannya secara umum.
3. Stoner, manajemen merupakan proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses mengkoordinasi seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Kompensasi

Menurut Dessler (2005:85), “kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut”. kompensasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:83) menyatakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”.

Sedangkan terkait kompensasi yang adil dan layak, Hasibuan (2007:122) dalam Mila Badriah (2015:158) menjelaskan bahwa “program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak dengan memerhatikan undangundang perburuhan yang berlaku”. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian bahwa adil dan layak adalah syarat utama dalam pemberian kompensasi di mana system kompensasi yang adil dan layak yang berlaku pada suatu perusahaan sangat penting guna memperoleh dan mempertahankan karyawan yang potensial atau berkualitas.

Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Mardiana (2005:15), “lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Menurut Sedarmayanti (2009:21), definisi “lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:84), “kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya”. Kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain (*discrete job elements*). Jika mengacu pada George & Jones (2008:112), “kepuasan kerja merupakan kumpulan feelings dan beliefs yang dimiliki orang tentang pekerjaannya”. “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima” (Robbin, 2002:78).

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:148), “mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka”. Selain itu, Gibson (2000:106), menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif verifikatif, yaitu memberikan data yang sistematis mengenai fakta yang terjadi di lapangan melalui survei pengumpulan data lapangan, untuk itu metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif verifikatif dan metode verifikatif yang bertujuan untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam populasi dan mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Menurut Churchill dan Iacobucci (2010), penelitian deskriptif adalah: “*A type of conclusive research that has its major objectives the description of something-usual characteristics or functions.*”

“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang tujuan utamanya menggambarkan sesuatu dan biasanya karakteristik atau fungsi. Ciri lain dari penelitian deskriptif adalah tidak membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”, Sugiyono (2012). Di penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai Tenaga Kontrak di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).

Penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan guna memprediksikan dan menjelaskan hubungan atau pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Dalam hal ini penelitian verifikatif dilakukan penulis dengan tujuan untuk menganalisa Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tenaga Kontrak di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Variabel kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen dan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel dependen. Subjek penelitian ini adalah pegawai kontrak yang bekerja di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Gambaran Dan Analisis Kompensasi Tidak Langsung Pegawai Kontrak Di Kementerian PPN/Bappenas.

Penerapan kebijakan kompensasi oleh Kementerian PPN/Bappenas terhadap pegawai kontrak ditentukan oleh salah satu pihak (pemberi kerja/kontrak) dimana pegawai kontrak harus menerima kompensasi yang telah ditentukan tanpa diberi kesempatan untuk "*bargaining*". Jika kompensasi yang didapatkan berbanding terbalik dengan apa yang diberikan oleh pegawai, berdampak pada penurunan semangat kerja pegawai sehingga terakumulasi dan kinerja organisasi pun menurun.

Berdasarkan analisis hasil kuesioner terlihat bahwa ada 7 pernyataan yang mendapatkan respon negatif (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dari 8 indikator pernyataan. Pemberian upah merupakan suatu penghargaan atas setiap pekerjaan yang dilakukan para pegawai. Bentuk dari upah sendiri beraneka ragam ada yang diberikan setiap bulan, setiap minggu atau setiap hari, namun ada pula pemberian upah yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan beban pekerjaan atau resiko pekerjaan yang dijalani oleh pegawai tersebut, upah ini disebut dengan kompensasi.

Kompensasi itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Dalam hal ini kompensasi tidak langsung yang diterima oleh para pegawai tenaga kontrak di Kementerian PPN/Bappenas sangatlah tidak sesuai dengan beban kerja dan resiko pekerjaan. Hal ini disebabkan karena adanya penyamarataan penghasilan setiap pegawai tenaga kontrak meskipun beban kerja dan resiko pekerjaan mereka berbeda-beda.

Gambaran Dan Analisis Lingkungan Kerja Fisik Pegawai Kontrak Di Kementerian PPN/Bappenas.

Menurut Mardiana (2005:15), "lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari". Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan analisis data, sebanyak 17 pernyataan dari 21 indikator pernyataan yang diuji dalam konteks lingkungan kerja fisik menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik di Kementerian PPN/Bappenas sudah sangat baik dan kondisi tersebut menjadikan para pegawai nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal-hal yang dapat memengaruhi suasana lingkungan kerja di antaranya yaitu ruangan tempat ia bekerja, kebersihan di tempat ia bekerja rekan kerja, serta karakteristik pimpinan tempat ia bekerja. Hal-hal tersebut dapat memengaruhi kualitas pekerjaan dari seorang pegawai. Jika ruangan tempat ia bekerja memiliki kebersihan yang sangat bagus, pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, serta memiliki aroma yang wangi maka hal itu dapat memicu semangat seorang pegawai untuk memaksimalkan segala yang ia miliki untuk memberikan karya terbaik. Namun sebaliknya ketika seorang pegawai bekerja di ruangan yang kotor, lembab,

pencahayaan yang kurang, sirkulasi udara yang tidak bagus serta tercium aroma yang tidak sedap di setiap sudut ruangan maka tentu pegawai tersebut tidak akan memiliki semangat serta tidak akan memaksimalkan potensi yang ada dalam dirinya. Sama halnya dengan rekan kerja serta pimpinan. Jika seorang pegawai bekerja di suatu instansi di mana dalam instansi tersebut dipenuhi dengan karyawan-karyawan yang ramah murah senyum, kooperatif serta pimpinan yang bijaksana, tenang dalam menghadapi masalah dan tidak emosional maka seorang pegawai tentu dapat bekerja dengan tenang dan maksimal.

Hal ini tentu berpengaruh terhadap keadaan dan lingkungan kerja di Kementerian PPN/Bappenas di mana di kantor tersebut memiliki ruangan-ruangan yang mempunyai pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik serta nuansa kekeluargaan antar pegawai dan pimpinan maka hal tersebut menjadikan para pegawai tenaga kontrak memiliki semangat kerja dan keinginan untuk memberikan hal yang terbaik bagi instansi tersebut.

Gambaran Dan Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Di Kementerian PPN/Bappenas.

Manusia adalah makhluk yang diciptakan dengan memiliki karakteristik yaitu ingin selalu mencukupi segala kebutuhannya baik lahir maupun batin, tentu saja untuk memenuhi kebutuhan lahiriah dan batiniah dari manusia tersebut seorang manusia harus bekerja sehingga dari pekerjaan tersebut seseorang dapat memperoleh penghasilan yang mana penghasilan tersebut dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun tidak setiap jenis pekerjaan dapat memberikan penghasilan yang cukup sehingga terkadang seseorang harus mencari pekerjaan di luar jam kerjanya.

Penghasilan per bulan pegawai kontrak kurang memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Sebagai contoh kebutuhan untuk biaya makan, sewa rumah/kost, transportasi, hiburan, dan lainnya tidak terpenuhi karena ketiadaan bonus, tunjangan atau insentif yang lainnya. Hal tersebut yang menyebabkan pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas cenderung merasa tidak puas.

Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Di Kementerian PPN/Bappenas.

Lingkungan kerja serta memiliki penghasilan yang layak adalah dua factor yang menyebabkan seorang pegawai dapat bekerja secara maksimal dan selalu memiliki semangat untuk bekerja misalnya seorang yang bekerja di suatu ruangan yang baik maka ia pun akan memiliki semangat yang baik pula demikian pula dengan seseorang yang diberikan upah yang begitu besar tentu ia akan memiliki semangat dan memiliki produktivitas yang tinggi maka tentu saja dua hal tersebut akan saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Ketika seseorang bekerja di ruangan yang baik namun di satu sisi dia tidak memiliki penghasilan yang cukup maka hal ini pun akan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya apabila seorang pegawai memiliki penghasilan yang cukup namun lingkungan fisik tempat ia bekerja tidak memiliki kebersihan yang baik atau cenderung kumuh maka hal tersebut pula dapat memengaruhi tingkat produktivitas pegawai yang bersangkutan.

Dalam hal ini Kementerian PPN/Bappenas memiliki lingkungan kerja fisik yang sangat bagus, namun di sisi lain penghasilan yang diterima oleh para pegawai tenaga kontrak sangat tidak mencukupi kebutuhan mereka. Hal ini tentu saja menyebabkan produktivitas para pegawai tenaga kontrak tidak maksimal. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0.098 atau 9.8%. Variabel kompensasi tidak langsung terdiri dari dimensi adil dan layak.

Setiap pekerjaan tentu memiliki beban dan resiko yang berbeda-beda. Oleh karena itu pekerjaan yang memiliki beban dan resiko tinggi sudah selajaknya diberikan kompensasi atau suatu penghargaan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi tersebut tentu saja dapat memengaruhi tingkat produktivitas dari seorang pegawai hal ini disebabkan pegawai tersebut akan merasa diperlakukan adil dan dihargai oleh instansi tempat ia bekerja dikarenakan pegawai tersebut telah melakukan pekerjaan yang memiliki beban dan resiko yang tidak sama dengan rekan kerjanya yang lain yang pekerjaannya tidak memiliki beban dan resiko.

Hal ini tidak terjadi di Kementerian PPN/Bappenas untuk para pegawai kontrak disebabkan karena penghasilan yang diterima oleh pegawai kontrak di instansi tersebut jumlahnya sama tanpa adanya perbedaan baik dari segi masa kerja ataupun beban dan resiko pekerjaan. Oleh karena itu para pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas merasa tidak puas dengan penghasilan yang mereka terima serta beban pekerjaan dan resiko dari masing-masing pekerjaan yang mereka kerjakan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kementerian PPN/Bappenas.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0.490 atau 49.0%. Variabel lingkungan kerja fisik ini terdiri dari dimensi penerangan, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, suara/kebisingan dan keamanan. Dalam ketentuan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Amandemen ke-4 Pasal 28 H ayat 2 dinyatakan bahwa setiap orang berhak untuk memiliki lingkungan hidup yang baik dan sehat. Para pembentuk undang-undang tentu sudah sangat memikirkan matang-matang kenapa pasal tersebut harus dicantumkan dalam Undang-Undang Dasar. Hal ini dikarenakan sudah menjadi sifat alamiah manusia ingin selalu berada ditengah lingkungan yang nyaman sehat dan bersih. Begitu pula dengan lingkungan tempat manusia itu bekerja tentu setiap manusia ingin bekerja di suatu instansi atau perkantoran yang memiliki lingkungan yang sangat bersih dan sehat. Hal tersebut akan menyebabkan tingkat produktivitas dari seorang pegawai akan meningkat karena memiliki lingkungan kerja fisik yang bersih dan sehat akan berpengaruh terhadap pola pikir yang jernih serta tingkah perilaku yang tepat.

Kementerian PPN/Bappenas sendiri memiliki gedung perkantoran serta lingkungan kerja yang sangat bagus mulai dari kebersihan yang selalu dijaga, pencahayaan yang cukup serta sirkulasi udara yang baik menyebabkan suasana di setiap ruangan menjadi nyaman. Hal ini dapat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas para pegawai.

Pengaruh Antara Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Di Kementerian PPN/Bappenas.

Setiap manusia memiliki hak yang sama untuk memperoleh pekerjaan dan penghasilan yang layak bagi kemanusiaan, hal ini sesuai dengan ketentuan pasal 27 ayat 2 UUD 1945 Amandemen ke-4. Dari ketentuan tersebut maka seharusnya negara dapat menjamin keberlangsungan hidup setiap orang dengan dapat membuka dan memberikan lapangan pekerjaan yang layak, namun tentu saja hal ini masih jauh dari harapan banyak orang yang memiliki pekerjaan namun belum bisa mencukupi kebutuhan sehari-harinya. Hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas dari kepuasa para pekerja dikarenakan para pekerja tidak akan fokus dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Begitupula dengan lingkungan kerja fisik yang dapat memengaruhi tingkat produktivitas para pekerja. Jika seorang pekerja berada di suatu instansi yang lingkungan fisiknya cenderung kotor dan kumuh maka ia tidak dapat memaksimalkan segala potensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai suatu target pekerjaan yang baik. Antara penghasilan yang layak dengan lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh yang tidak dapat dipisahkan. Seseorang dapat memiliki tingkat produktivitas yang tinggi apabila dia didukung dengan penghasilannya yang cukup dan lingkungan kerja fisik yang baik. Begitupula sebaliknya seorang pegawai tidak dapat memaksimalkan potensi yang ada dalam dirinya apabila tidak didukung dengan penghasilan yang cukup serta lingkungan kerja yang baik.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh variabel kompensasi tidak langsung (X_1) dan variabel lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja pegawai (Y), yang berpengaruh sebesar 58.8%. Jika diinterpretasikan :

Angka 0% - 20%	: Sangat Lemah
Angka 21% - 40%	: Lemah
Angka 41% - 60%	: Cukup
Angka 61% - 80%	: Kuat
Angka 81% - 100%	: Sangat Kuat

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 88 responden, maka variabel kompensasi tidak langsung (X_1) dan variabel lingkungan kerja fisik (X_2) CUKUP berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja pegawai (Y).

Uji Hipotesis

Pada struktur ini diuji berapa besar pengaruh Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak di Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan pada tabel berikut ini

Tabel 3
Koefisien Korelasi Multipel
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	.588	.578	3.8222

a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja, kompensasi tidak langsung

Tabel di atas menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.588, hal ini berarti bahwa 58.8% variabilitas variabel kepuasan kerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini kompensasi tidak langsung (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja sebesar koefisien determinasi ($R^2 = 58.8\%$) atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar $1 - R^2 = 0.412$ (*error*). Besarnya nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Nilai-nilai Standardized Coefficients
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4.580	8.731		-.525	.601
kompensasi tidak langsung	.846	.200	.295	4.235	.000
lingkungan kerja	1.177	.119	.692	9.925	.000

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Tabel di atas menjelaskan nilai *standardized coefficients* atau koefisien jalur dari masing-masing dimensi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Koefisien pertama = 0.295, maknanya adalah bahwa kompensasi tidak langsung (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Koefisien kedua = 0.692, maknanya adalah bahwa di lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam dimensi diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$
$$Y = 0.295 X_1 + 0.692 X_2 + e$$

Dimana:

X_1 = Kompensasi tidak langsung

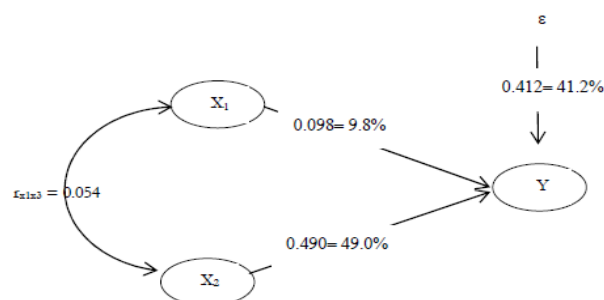
X_2 = Lingkungan kerja fisik

Y = Kepuasan kerja

e = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar $R^2 = 58.8\%$, nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multiple $R = 0.767$. Nilai R^2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh kompensasi tidak langsung (X_1) dan lingkungan kerja fisik (X_2) erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh X_1 ke Y adalah sebesar 0.098, pengaruh X_2 ke Y adalah sebesar 0.490, dengan besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 0.412 untuk lebih jelasnya besar pengaruh dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2
Besarnya Pengaruh Dimensi X_1 dan X_2 ke Y

Perhitungan yang menghasilkan besarnya nilai-nilai pengaruh tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh X_1 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$= (0.295)(0.295) = 0.087$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$= (0.295)(0.054)(0.692)$$

$$= 0.018$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_1 terhadap Y adalah:

$$= 0.087 + 0.011$$

$$= 0.098$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

a) Pengaruh X_1 terhadap Y = 8.7%

b) Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_2 = 1.1 %

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel X_1 terhadap Y adalah 9.8%.

2. Pengaruh X_2 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$= (0.692)(0.692)$$

$$= 0.479$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$= (0.295)(0.054)(0.692)$$

$$= 0.011$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel X_2 terhadap Y adalah:

$$= 0.479 + 0.011$$

$$= 0.490$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- a) Pengaruh X_2 terhadap $Y = 47.9\%$
- b) Pengaruh X_2 terhadap Y melalui $X_2 = 1.1\%$

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y adalah 49.0% .

Pengaruh bersama-sama X_1 dan X_2 terhadap Y adalah 58.8% .

Kesimpulan

1. Penerapan kebijakan kompensasi oleh Kementerian PPN/Bappenas terhadap pegawai kontrak ditentukan oleh salah satu pihak (pemberi kerja/kontrak) dimana pegawai kontrak harus menerima kompensasi yang telah ditentukan tanpa diberi kesempatan untuk "*bargaining*". Jika kompensasi yang didapatkan berbanding terbalik dengan apa yang diberikan oleh pegawai, berdampak pada penurunan semangat kerja pegawai sehingga terakumulasi dan kinerja organisasi pun menurun. Berdasarkan analisis hasil kuesioner terlihat bahwa ada 7 pernyataan yang mendapatkan respon negatif (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dari 8 indikator pernyataan.
2. Berdasarkan analisis data, sebanyak 17 pernyataan dari 21 indikator pernyataan yang diuji dalam konteks lingkungan kerja fisik menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik di Kementerian PPN/Bappenas sudah sangat baik dan kondisi tersebut menjadikan para pegawai nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Berbeda dengan hasil analisis data di atas, berdasarkan hasil survey yang dilakukan kepada responden eksternal serta dari data hasil pengamatan langsung di lapangan ditemukan fakta sebaliknya. Hal ini mungkin disebabkan bahwa responden internal (pegawai kontrak) lebih mengutamakan kompensasi daripada lingkungan kerja fisik dalam meningkatkan kinerjanya.
3. Tidak adanya penghasilan tambahan bagi para pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas menyebabkan tingkat kepuasan para pegawai sangat rendah.
4. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0.098 atau 9.8%. Variabel kompensasi tidak langsung terdiri dari dimensi adil dan layak. Dengan

tidak adanya pemberian kompensasi tidak langsung terhadap pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas menyebabkan tidak maksimalnya kinerja para pegawai. Hal tersebut salah satunya disebabkan karena adanya penyamarataan penghasilan terhadap setiap pegawai kontrak walaupun beban kerja dan resiko pekerjaannya berbeda. Dengan demikian pemberian kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0.490 atau 49.0%. Variabel lingkungan kerja fisik ini terdiri dari dimensi penerangan, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, suara/kebisingan dan keamanan. Lingkungan kerja fisik yang nyaman dan sehat berpengaruh besar terhadap tingkat kepuasan, produktivitas dan semangat kerja para pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas.
6. Pemberian kompensasi tidak langsung dengan lingkungan fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai kontrak di Kementerian PPN/Bappenas. Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh variabel kompensasi tidak langsung (X_1) dan variabel lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar 58.8%. Jika diinterpretasikan :
 - 1) Angka 0% - 20% : Sangat Lemah
 - 2) Angka 21% - 40% : Lemah
 - 3) Angka 41% - 60% : Cukup
 - 4) Angka 61% - 80% : Kuat
 - 5) Angka 81% - 100% : Sangat Kuat

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 88 responden, maka variabel kompensasi tidak langsung (X_1) dan variabel lingkungan kerja fisik (X_2) CUKUP berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja pegawai (Y). Adapun kesimpulan yang diambil dari penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kompensasi, lingkungan kerja fisik sangat berpengaruh positif dan signifikan serta simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson.2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Danang Sunyoto., 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*, 10th Edition. Prentice-Hall, Inc, New Jersey. USA.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior (5th edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, Malayu, S., P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.*, Cetakan keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization*. Eighth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Jakarta: IPWI.
- Robbins. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi*. Aplikasi. Jilid II. Alih bahasa: Pujaatmaka, H dan Molan, B. Penerbit Prenhalindo. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasidan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.

Riwayat Hidup:

Dr.Gurawan Dayona, S.E., M.M. Pendidikan Terakhir S3, Sekarang menjadi Dosen di STIE INABA.

Ridha Agus, S.E., M.M. merupakan alumni mahasiswa Magister Manajemen STIE INABA.