

## Hubungan Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang

Sandy Eka Permana, Suhaya, Ambuy Sabur, \*Edi Mulyadi  
Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf , Indonesia, 15118  
E-mail Corespondent : emulyadi@unis.ac.id

### **Abstract**

*This study departs from the problem of employee performance, namely the low level of employee discipline. The purpose of the study was to analyze the relationship between compensation and job satisfaction with employee performance. The research method used is a quantitative method using a questionnaire as a tool for data collection. The samples taken were DLH Tangerang City employees as many as 121 employees from a population of 172 employees. Data analysis used correlation analysis and regression analysis. Based on the results of the analysis conducted, this study resulted in three conclusions: 1) There is a positive and significant relationship between compensation and employee performance, with a correlation coefficient of  $r = 0.216 > r_{table}$  ( $r_{table} = 0.195$  at  $\alpha = 5\%$ ). 2) There is a positive and significant relationship between Job Satisfaction and Employee Performance, with a correlation coefficient  $r = 0.324 > r_{table}$  ( $r_{table} = 0.195$  at  $\alpha = 5\%$ ). 3) There is a positive and significant relationship between Compensation and Job Satisfaction together with Employee Performance, with a correlation coefficient of  $R = 0.351 > R_{table}$  ( $R_{table} = 0.195$  at  $\alpha = 5\%$ ).*

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

### **Abstrak**

Penelitian ini bertolak dari masalah kinerja pegawai, yakni tingkat kedisiplinan pegawai yang rendah. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan angket sebagai alat untuk pengumpulan data. Sampel yang diambil adalah Pegawai Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Tangerang sebanyak 121 orang pegawai dari populasi sebanyak 172 orang pegawai. Analisis data menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan: 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi  $r = 0,216 > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 5\%$ ). 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi  $r = 0,324 > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 5\%$ ). 3) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi  $r = 0,351 > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 5\%$ ).

**Kata kunci :** Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

## A. Pendahuluan

Kinerja pegawai menjadi hal penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, terutama terkait peningkatan pelayanan publik ke masyarakat. Penilaian kinerja pegawai selama ini menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap bulan, dan mulai awal tahun 2020 penilaian kinerja sudah menggunakan e-kinerja yang merupakan laporan aktivitas harian pegawai. Namun, fenomena yang terjadi di Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Tangerang pada saat ini adalah masih ada pegawai yang terlambat datang ke tempat kerja dan tidak mengikuti apel pagi, serta bermalas-malasan dan/atau tidak ada di tempat pada saat jam kerja. Bila dikaitkan dengan kinerja pegawai, hal ini menunjukkan tingkat kedisiplinan pegawai yang rendah.

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai?; (2) bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai?; dan (3) bagaimana hubungan kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai?

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Beta (2015), menemukan bahwa karakteristik pekerjaan, disiplin kerja, dan kompensasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Leonardo dan Andreani (2015) menyebutkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial, terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian tersebut, Hidayat, *et al.* (2017) juga menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, *et al.* (2017) yang mendapatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Berbeda dengan hasil dari penelitian sebelumnya, Marpaung, *et al.* (2019) menyebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Namun penelitian ini menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompensasi dan pengembangan karir secara simultan.

Juniantara dan Riana (2015) pada penelitiannya mendapatkan bahwa motivasi mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Selanjutnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Retnoningsih, *et al.* (2016) menyebutkan bahwa kompensasi, baik kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian kepuasan kerja karyawan mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga disampaikan oleh Sukidi dan Wajdi (2016), yang mengatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, Arianto (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Namun hasil dari penelitian ini juga menyebutkan bahwa setelah menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel penghubung, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, Primandaru, *et al.* (2018) telah melakukan penelitian dan hasilnya adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja.

Dewi dan Utama (2016) mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga dikemukakan oleh Rosalina (2016) dalam penelitiannya yang mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karir dan motivasi kerja. Kemudian Ramli dan Yudhistira (2018) melakukan penelitian dengan hasil pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil yang didapatkan dari penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Frianto (2019) mendapatkan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal yang mempengaruhi kinerja karyawan pada penelitian ini adalah motivasi.

Hasil penelitian Astutik (2016) menyebutkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Lalu, dari penelitian yang dilakukan oleh Poluakan (2016) dapat diketahui bahwa perubahan dan pengembangan organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Silitonga dan Andri (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Aji, *et al.* (2017) juga melakukan penelitian tentang kinerja pegawai dengan variabel bebasnya adalah kepemimpinan dan kompetensi, sedangkan kompensasi menjadi variabel *intervening*. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kompensasi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Saehu (2018) mengemukakan bahwa pembinaan dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik pembinaan yang dilakukan dan pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai, maka semakin meningkat kinerja pegawai tersebut.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai dan Basri dalam Masram dan Mu'ah (2015: 116) kinerja adalah "hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama". *Organizational performance will be largely determined by the element of its employees, therefore in measuring the performance of an organization it should be measured in terms of the performance of its employees* (Erialdy, Sutarman, Agus Iwan Mulyanto, 2020). Kemudian menurut Riniwati (2016: 167) "kinerja selalu berhubungan dengan masalah produksi dan hasil kerja yang berorientasi pada hasil

yang didapat". Sementara menurut Rusby (2017: 193), pada prinsipnya "kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja".

Sutrisno (2018: 123) mengatakan bahwa "kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi". Priansa (2019: 178) mengatakan bahwa "kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya".

Masram dan Mu'ah (2015: 116), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi". Menurut Sumual (2017: 64), penilaian kinerja dapat juga dikatakan sebagai "suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai capaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan". Newstrom dan Davis (dalam Sumual, 2017: 64) mengemukakan "penilaian kinerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan karyawan dan mencari cara untuk memperbaiki kinerjanya".

Disebutkan lebih lanjut bahwa tujuan penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan terhadap karyawannya adalah untuk bahan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan, dan sebagai alat untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya (Masram dan Mu'ah, 2015: 116). Sedangkan Werther dan Davis (1996) yang dikutip oleh Rusby (2017: 184) menyebutkan beberapa tujuan dan manfaat penilaian kinerja, baik untuk organisasi maupun untuk pegawai yang dinilai, yaitu untuk meningkatkan kinerja, menyesuaikan kompensasi yang diberikan, menentukan promosi, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menentukan jenis karir dan potensi karir, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai, menginformasikan kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia, menunjukkan keadilan dalam promosi, menjawab tantangan eksternal, serta umpan balik bagi organisasi maupun pegawai itu sendiri.

Menurut Dessler (2013) yang dikutip oleh Kurniawan, *et al.* (2017: 121), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Sedangkan Rusby (2017: 192) menyebutkan indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas *output*; kualitas *output*; jangka waktu *output*; kehadiran di tempat kerja; dan sikap kooperatif.

Selanjutnya Miner (1990) yang dikutip oleh Sutrisno (2018: 123) menyebutkan indikator dari kinerja pegawai adalah kualitas yang dihasilkan, kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja, dan kerja sama.

## **Kompensasi**

Masram dan Mu'ah (2015: 130) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Sementara Riniwati (2016: 181) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian, yang identik dengan hadiah, yang dapat memicu permasalahan antar pegawai.

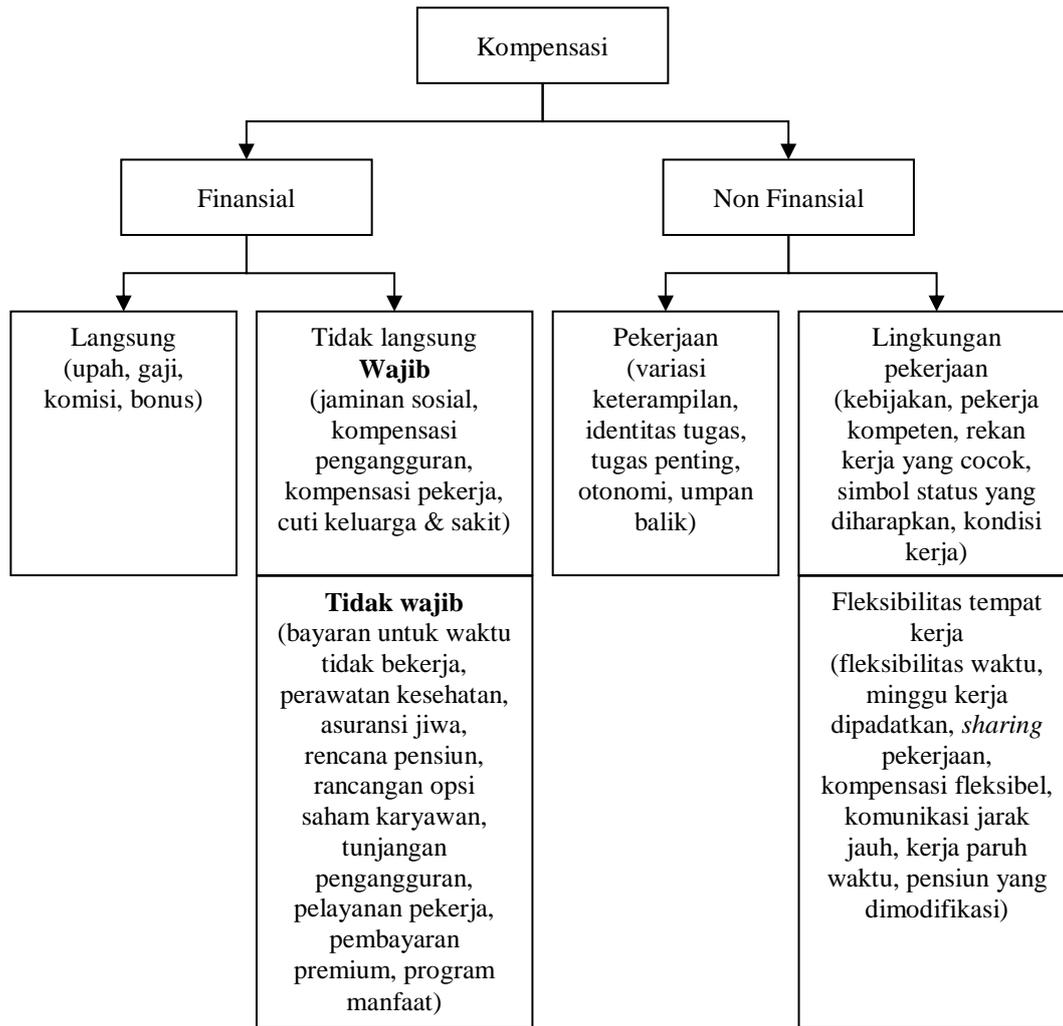
Desler (2009) yang dikutip oleh Sumual (2017: 72), melihat kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Hal

senada disampaikan oleh Larasari (2018: 92) yang mengatakan bahwa “kompensasi merupakan segala sesuatu imbalan yang diterima karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial baik secara langsung maupun tidak langsung atas kewajiban yang telah diberikan pada perusahaan dan karyawan menerima jasa secara adil”. Sementara menurut Saihudin (2019: 112) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan meliputi pembayaran tunai langsung dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Menurut Masram dan Mu’ah (2015: 131), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya-biaya, serta memenuhi peraturan-peraturan. Masram dan Mu’ah (2015: 131) juga mengutip pendapat Martoyo (1994) yang berpendapat bahwa pemberian kompensasi memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dari segi ekonomi, mendorong karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan lebih baik lagi, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan, serta untuk menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil terhadap karyawan. Sementara menurut Hasibuan yang dikutip oleh Larasari (2018: 93), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Sedangkan tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (2003: 155) yang dikutip oleh Sudaryo, *et al.* (2018: 30) “pemberian kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan”.

Menurut Riniwati (2016: 183), kompensasi terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial langsung terdiri dari upah, gaji, komisi, dan bonus, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung meliputi tunjangan atau semua imbalan finansial yang diberikan tidak secara langsung, dan kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang dipengaruhi oleh faktor psikologis dan kondisi lingkungan kerja. Sementara Mondy (2005) yang dikutip oleh Riniwati (2016: 183) membagi kompensasi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari finansial langsung dan finansial tidak langsung, sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Larasari (2018: 96) membagi kompensasi menjadi 2 (dua), yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, bonus, insentif, dan lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari asuransi, kenikmatan, kesejahteraan karyawan, dan lainnya.



Gambar 1. Bentuk Kompensasi Menurut Mondy (2005)  
(Sumber : Riniwati, 2016: 183)

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menentukan nilai kompetensi seorang pegawai. Menurut Dessler (2013) yang dikutip oleh Kurniawan, *et al.* (2017: 122), indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah gaji, insentif, bonus, upah, dan pengobatan.

Sedangkan menurut Leonardo dan Andreani (2015: 29), indikator kompensasi adalah gaji, tunjangan, insentif, fasilitas, lingkungan pekerjaan, dan pujian. Senada dengan hal tersebut, Simamora (2010) yang dikutip oleh Fikri, *et al.* (2018: 26) menyebutkan indikator kompensasi adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaji, bayaran yang konsisten dan diberikan untuk suatu periode tertentu;
2. Tunjangan, tambahan penghasilan diluar gaji yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai;
3. Fasilitas, sarana yang tersedia untuk membantu dalam melaksanakan tugas.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Robbin (2003: 78) yang dikutip oleh Masram dan Muah (2017: 117) adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Sementara menurut Colquitt, *et al.* (2011) yang dikutip oleh Fikri, *et al.* (2018: 25) “kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”. Senada dengan hal tersebut, Luthans (2006) yang dikutip oleh Hidayat, *et al.* (2017: 47) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”.

Pendapat lain disampaikan oleh Wijaya (2017: 202) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut, Kepuasan kerja merupakan reaksi emosional yang disebabkan oleh dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan oleh karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Ada beberapa indikator yang dapat mengukur tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Menurut Luthans (2006) yang dikutip oleh Hidayat, *et al.* (2017: 47), beberapa indikator kepuasan kerja antara lain pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. Sementara Robbins dan Judge (2011) yang dikutip oleh Hendro (2018: 3) berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai indikator pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan mendapatkan promosi, pengawasan dari atasan; dan rekan kerja.

## **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan metode korelasi, yaitu metode penelitian untuk melihat hubungan diantara dua variabel, korelasi tidak menjamin adanya kausalitas (hubungan sebab akibat), tetapi kausalitas menjamin adanya korelasi (Siyoto dan Sodik, 2015: 100). Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Siyoto dan Sodik (2015: 19) penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 172 orang. Dari jumlah tersebut ukuran sampel pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus Slovin (Priyono, 2016: 120), dan didapat jumlah sampel minimal dengan nilai kritis 5% adalah sebanyak 121 orang pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner (angket) dengan skala bertingkat. Sebelum digunakan, kuesioner (angket) yang akan digunakan diuji coba terlebih dahulu agar memiliki validitas dan reliabilitas.

Analisis data menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi untuk membuktikan hipotesis penelitian. Analisis korelasi dan regresi ini dilakukan setelah terlebih dahulu dilakukan tahapan uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokolerasi.

### C. Hasil dan Pembahasan

Dari analisis korelasi diperoleh nilai  $r_{hitung}$  antara kompensasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,216 dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 0,195. Dengan demikian, nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan, atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan Kinerja Pegawai.

Untuk uji signifikansi dengan menggunakan uji  $t$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,418 dan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,980. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan atau dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai, dan data serta koefisien tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil, atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hubungan fungsional antara kompensasi dengan kinerja pegawai dapat dihitung dengan menggunakan teknik analisis regresi  $Y = 62,358 + 0,211X_1$ .

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kompensasi dengan kinerja pegawai dapat menggunakan koefisien determinasi. Dari tabel diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,047 atau sebesar 4,7%. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel Kinerja Pegawai sebanyak 4,7% ditentukan oleh besarnya kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 95,3% ditentukan oleh faktor lain.

Sementara jika variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dikontrol atau tetap, maka koefisien korelasi parsial antara kompensasi ( $x_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $y$ ) adalah 0,144. Untuk uji signifikansi dengan menggunakan uji  $t$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,580 dan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,980. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut tidak signifikan atau dapat dikatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi ( $x_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $y$ ) bila kepuasan kerja ( $x_2$ ) tetap.

Dari analisis korelasi diperoleh pula nilai  $r_{hitung}$  antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,324 dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 0,195. Dengan demikian, nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk uji signifikansi dengan menggunakan uji  $t$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,731 dan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,980. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan atau dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, dan data serta koefisien tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi, yang berarti  $h_0$  ditolak dan  $h_2$  diterima.

Hubungan fungsional antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dapat dihitung menggunakan teknik analisis regresi  $Y = 54,259 + 0,278X_2$ .

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai dapat menggunakan koefisien determinasi. Dari tabel diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,105 atau sebesar 10,5%. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel Kinerja Pegawai sebanyak 10,5% ditentukan oleh besarnya Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 89,5% ditentukan oleh faktor lain.

Sementara jika variabel kompensasi ( $X_1$ ) dikontrol atau tetap, maka koefisien korelasi parsial antara kepuasan kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai ( $y$ ) adalah 0,283. Untuk uji signifikansi dengan menggunakan uji  $t$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,207 dan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,980. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja ( $x_2$ ) dengan kinerja pegawai ( $y$ ) bila kompensasi ( $x_1$ ) tetap, dan data serta koefisien korelasi parsial tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil, atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Kemudian dari analisis korelasi ganda (*multiple correlation*) diperoleh nilai  $r_{hitung}$  antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai sebesar 0,351 dan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 0,195. Dengan demikian, nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk uji signifikansi dengan menggunakan uji  $F$ , diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 8,295 dan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dengan dk pembilang sebesar 2 dan dk penyebut sebesar 118 adalah sebesar 3,073. Dengan demikian, nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ , maka koefisien korelasi tersebut signifikan atau dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai, dan data serta koefisien tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima.

Hubungan fungsional antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai dapat dihitung menggunakan teknik analisis regresi linier berganda  $Y = 52,197 + 0,138X_1 + 0,247X_2$ .

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai dapat menggunakan koefisien determinasi. Dari tabel diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,123 atau sebesar 12,3%. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel kinerja pegawai sebanyak 12,3% ditentukan oleh besarnya Kompensasi dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 87,7% ditentukan oleh faktor lain.

Perumusan hipotesis pertama ( $H_1$ ) pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Setelah dilakukan pengujian persyaratan analisa melalui uji normalitas, homogenitas, dan linieritas, kemudian dilakukan analisis korelasi *Pearson Product Moment* dan diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{hitung} = 0,216 > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dan data serta koefisien tersebut

dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel Kompensasi ( $X_1$ ) akan membuat perubahan pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Kontribusi Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dihitung dengan menggunakan koefisien determinasi, yaitu sebesar 0,047 atau 4,7%. Berarti variabel Kompensasi ( $X_1$ ) memberikan kontribusi sebesar 4,7% terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Sedangkan sisanya sebesar 95,3% kontribusinya ditentukan oleh faktor lain, seperti karakteristik pekerjaan, disiplin kerja, pengembangan karir, dan faktor lainnya. Untuk menentukan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) berdasarkan Kompensasi ( $X_1$ ), dapat menggunakan persamaan  $Y = 62,358 + 0,211X_1$ .

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa atau dedikasinya terhadap organisasi, imbalan tersebut dapat berupa materi dan non materi. Larasari (2018: 89) mengungkapkan pendapat tentang kompensasi sebagai berikut, Kompensasi merupakan salah satu faktor, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, sudah semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen agar motivasi karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan akan terus meningkat.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu dalam pemberian kompensasi. Seperti yang disebutkan Mondy (2005) yang dikutip oleh Sudaryo, dkk (2018: 28), terdapat 7 (tujuh) faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan besarnya kompensasi yang berasal dari diri pekerja atau karyawan, yaitu kinerja, senioritas, pengalaman, keanggotaan organisasi, potensi, kekuatan politik, dan keberuntungan.

Begitu juga dengan Saihudin (2019: 112) yang mengemukakan pendapat tentang kompensasi sebagai berikut, Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan meliputi pembayaran tunai langsung dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Apabila kompensasi tersebut dikelola dengan baik, maka akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Perumusan hipotesis yang kedua ( $H_2$ ) pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Setelah dilakukan pengujian persyaratan analisa melalui uji normalitas, homogenitas, dan linieritas, kemudian dilakukan analisis korelasi dan diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{hitung} = 0,324 > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dan data serta koefisien tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) akan membuat perubahan pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Kontribusi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dihitung dengan menggunakan koefisien determinasi, yaitu sebesar 0,105 atau 10,5%. Berarti variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memberikan kontribusi sebesar 10,5% terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Sedangkan sisanya sebesar 89,5% ditentukan oleh faktor lain, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, perubahan dan pengembangan organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, pembinaan pegawai dan faktor lainnya. Untuk menentukan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) berdasarkan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dapat menggunakan persamaan  $Y = 54,259 + 0,278X_2$ . Hasil analisis korelasi parsial juga menyebutkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai bila kompensasi tetap.

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Hal itu sejalan dengan pendapat Colquitt, *et al.* (2011) yang dikutip oleh Fikri, *et.al.* (2018: 25) yang berpendapat bahwa “kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”. Pendapat senada diungkapkan oleh Luthans (2006) yang dikutip oleh Hidayat, *et al.* (2017: 47), yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”.

Kepuasan kerja memiliki dampak yang bisa mempengaruhi sebuah organisasi maupun anggota organisasi. Wijaya (2017: 206) berpendapat bahwa kepuasan kerja seorang pegawai berdampak pada produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, serta dampak terhadap kesehatan. Seorang pegawai yang merasa puas dalam bekerja tentu akan memberikan manifestasi sikap dan perilaku yang positif dan maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, sebaliknya pegawai yang merasa tidak puas akan memberikan sikap dan perilaku yang kurang maksimal dalam bekerja.

Perumusan hipotesis yang ketiga ( $H_3$ ) pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan hasil perhitungan dan analisa data, diperoleh nilai koefisien korelasi  $R = 0,351 > R_{tabel}$  ( $R_{tabel} = 0,195$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dan data serta koefisien tersebut dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil atau dengan kata lain data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Kontribusi Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dihitung dengan menggunakan koefisien determinasi, yaitu sebesar 0,123 atau 12,3%. Berarti variabel Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memberikan kontribusi sebesar 12,3% terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Sedangkan sisanya sebesar 87,7% ditentukan oleh faktor lain. Untuk mengetahui nilai Kinerja Pegawai ( $Y$ ) berdasarkan nilai Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dapat diprakirakan dengan menggunakan persamaan  $Y = 52,197 + 0,138X_1 + 0,247X_2$ .

Priansa (2019: 178) mengatakan bahwa “kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya”. Ahli lain, Sutrisno (2018: 123) mengemukakan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Sedangkan Riniwati (2016: 167) berpendapat bahwa “kinerja

selalu berhubungan dengan masalah produksi dan hasil kerja yang berorientasi pada hasil yang didapat”.

Kinerja seorang pegawai perlu dinilai. Penilaian kinerja tersebut merupakan salah satu alat manajemen yang digunakan, guna menilai pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi atau instansi. Salah satu tujuan dari penilaian kinerja pegawai itu sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja serta menyesuaikan kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dalam organisasi tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Timoti Hendro (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan tetap CV. Karya Gemilang” telah membuktikan adanya hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Timoti Hendro (2018) menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,216 dimana nilai koefisien korelasi ini nilainya lebih besar dari nilai koefisien korelasi berdasarkan tabel ( $r_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 0,195;
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,324 dimana nilai koefisien korelasi ini nilainya lebih besar dari nilai koefisien korelasi berdasarkan tabel ( $r_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 0,195;
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang dengan koefisien korelasi sebesar 0,351 dimana nilai koefisien korelasi ini nilainya lebih besar dari nilai koefisien korelasi berdasarkan tabel ( $r_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 0,195.

#### **Referensi**

- Aji, S. W., Suddin, A., dan Suseno, Y. D. 2017. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja melalui Kompensasi sebagai *Variabel Intervening* (Survey pada Karyawan PT. Wahana Sun Solo)”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 11. No. 2. Hal. 306-316.
- Ansori, M. 2015. *Panduan Analisis Manual Penelitian Kuantitatif*. Ngawi: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Muhammadiyah Ngawi.

- Arianto, D. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *Variabel Intervening* (Studi pada Staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto)". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 5. No. 3. Hal. 1-9.
- Astutik, M. 2016. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang". *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*. Vol. 2. No. 2. Hal. 121-140.
- Beta, A. A. 2015. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah Kabupaten Rokan Hulu". *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*. Vol. 4. No. 1. Hal. 1-10.
- David, W., dan Djamaris, A. R. A. 2018. *Metode Statistik untuk Ilmu dan Teknologi Pangan*. Jakarta: Penerbitan Universitas Bakrie.
- Dewi, N. L. P. A. A., dan Utama, I. W. M. 2016. "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery". *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No. 9. Hal. 5494-5523.
- Erialdy, Sutarmanto, Agus Iwan Mulyanto, S. (2020). The Effect Of Work Discipline On Employee Performance In the Department of Education and Culture Tangerang District. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(3), 3511-3519.
- Fikri, K., Apriansyah, R., dan Putra, M. A. 2018. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada CV. Pelita Mandiri V Pematang Reba". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 7. No. 01. Hal. 23-32.
- Hendro, Timoti. 2018. "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang". *AGORA*. Vol. 6. No. 1. Hal. 1-8.
- Hidayat, R. M., Tjahjono, H. K., dan Fauziyah. 2017. "Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai". *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*. Vol. 8. No. 1. Hal. 45-60.
- Juniantara, I. W., dan Riana, I. G. 2015. "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 4. No. 9. Hal. 611-628.
- Kurniawan, A., Yunus, M., dan Majid, M. S. A. 2017. "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh". *Jurnal Manajemen dan Inovasi*. Vol. 8. No. 2. Hal. 119-133.
- Larasari, S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Leonardo, E., dan Andreani, F. 2015. "Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanita". *AGORA*. Vol. 3. No. 2. Hal. 28-31.
- Marpaung, A., Nurlaela, dan Suruan, T. M. 2019. "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat". *Cakrawala Management Business Journal*. Vol. 2. No. 1. Hal. 234-251.
- Masram dan Mu'ah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Masram dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Zifatama Publisher.

- Poluakan, F. A. 2016. "Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado". *Jurnal EMBA*. Vol. 4. No. 3. Hal. 1057-1067.
- Priansa, D. J. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Priansa, D. J. 2019. *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Primandaru, D. L., Tobing, D. S. K., dan Prihatini, D. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 12. No. 2. Hal. 204-211.
- Priyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Purnomo, R. A. 2016. *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis dengan SPSS*. Ponorogo: CV. Wade Group.
- Putri, W. A., dan Frianto, A. 2019. "Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik)". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 7. No. 2. Hal. 1-10.
- Ramli, A. H., Yudhistira, R. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta". *Seminar Nasional Cendekiawan ke 4 Tahun 2018 Buku 2 : "Hukum, Politik, Manajemen, Ekonomi, Akuntansi, Konseling, Desain dan Seni Rupa"*. Hal. 811-816.
- Retnoningsih, T., Sunuharjo, B. S., dan Ruhana, I. 2016. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 35. No. 2. Hal. 53-59.
- Riniwati, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)*. Malang: UB Press.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosalina, L. 2016. "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Verene Multi Finance Tbk Cabang Pekanbaru". *JOM Fisip*. Vol. 3. No. 2. Hal. 1-11.
- Rusby, Z. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Saeu, A. A. 2018. "Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai". *Journal of Management Review*. Vol. 2. No. 3. Hal. 238-241.
- Saihudin. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Silitonga, N. U., dan Andri, S. 2017. "Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur". *JOM Fisip*. Vol. 4. No. 2. Hal. 1-13.
- Siyoto, S. dan Sodik, M. A. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., dan Sofiati N. A. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Fisik Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sujiyanto. 2017. "Pengaruh Integritas dan Loyalitas Pegawai terhadap Kebijakan Pimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja di Lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Batu". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. II. No. 2. Hal. 65-84.
- Sukidi dan Wajdi, F. 2016. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. Vol. 18. No. 2. Hal. 79-91.
- Sumual, T. E. M. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Sutrisno, E. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Pranadamedia Group.
- Wibowo. 2017. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketiga. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, C. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).