

DOI: 10.31933/JEMSI

Received: 6 Agustus 2020, Revised: 25 Agustus 2020, Publish: 22 September 2020



PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. SEMEN PADANG

Yunita¹, Vicky Brama Kumbara², Mondra Neldi³

¹Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia, itayunita1967@gmail.com

²Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia, vickybrama@upi.ptk.ac.id

³Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia, mondraneldi@gmail.com

Corresponding Author: First Author¹

***Abstrak:** The purpose of this study is to the description of employee perception about performance appraisal, financial compensation, and job satisfaction, to indentify and analyze the influence employee perceptions about of performance appraisal toward financial compensation, to identify and analyze the influence of employee perceptions about performance appraisal toward job satisfaction, to identify and analyze the influence financial compensation toward job satisfaction, and to identify and analyze the influence of employee perception about performance appraisal toward job satisfaction through financial compensation. The type used in this study is descriptive causative research. The population in this study were all employees of PT. Semen Padang totaling 1551 permanent employees. The sample in this study was 192 questionnaires from 318 questionnaires distributed, and using cluster random sampling. The Data were analyzed with the help of Amos software version 22. The results of this study concluded that employee perceptions of performance appraisals significant effect on financial compensation, employee perceptions of performance appraisal effect significant on job satisfaction, financial compensation significant effect on employee job satisfaction, employee perceptions of performance appraisal significantly influence employee satisfaction through financial compensation.*

Keywords: Job: performance appraisals, financial compensation and job satisfaction

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini peranan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam segala bidang, baik ekonomi, sosial, dan budaya. Organisasi merupakan salah satu penggerak sumber daya manusia khususnya didalam lembaga atau perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia

mempunyai fungsi yang penting dalam mencapai kinerja yang baik. Faktor yang paling penting dalam pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan.

Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan dari setiap perusahaan. Karyawan tersebut menjadi perencana, dan menjadi pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan tentunya mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang tentunya mempengaruhi pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Pikiran, sikap-sikap, dan keinginan ini karyawan lihatkan melalui kepuasan mereka terhadap perusahaan

Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi atau individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang diharapkan dari perusahaan mereka bekerja. Secara lebih lanjut, kepuasan merupakan sebuah evaluasi dari gambaran seseorang atas perasaan atau sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan. Sebagaimana pendapat Umar (2010:37) kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu masalah yang menjadi perhatian bagi PT. Semen Padang dimana kepuasan kerja yang menjadi perhatian perusahaan berupa kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya, kepuasan terhadap kepemimpinan, kepuasan terhadap kerjasama, kepuasan terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan, kepuasan terhadap kompensasi dan benefit bagi karyawan yang diberikan perusahaan, dan kepuasan terhadap design organisasi. PT. Semen Padang merupakan salah satu perusahaan industri pertambangan persemenan di Indonesia yang tergabung dalam Semen Indonesia Group. Kepuasan kerja karyawan secara lebih rinci terlihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1: Survey Kepuasan Karyawan

	2011	2012	2013
<i>Work Environment</i>	78,32 %	83,21 %	63 %
<i>Leadership</i>	75,72 %	71,43 %	69 %
<i>Teamwork</i>	82,75 %	75,43 %	69 %
<i>Training & Development</i>	78,18 %	75,52 %	68 %
<i>Compensation & Benefits</i>	76,79 %	72,06 %	68 %
<i>Organization design</i>	79,73 %	75,64 %	71 %

Sumber: Annual Report 2012 & 2013 PT. Semen Padang

Pada tabel 1 merupakan hasil survey internal yang dilakukan oleh PT. Semen Padang terhadap karyawannya terhadap beberapa faktor yang menunjukkan rasa kepuasan kerja karyawan. Pada tabel 1 kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja pada tahun 2011 yaitu sebesar 78,32% dan pada tahun 2012 kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya meningkat 83,12%. Namun, pada tahun 2013 rasa kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya turun menjadi 63% dimana terjadi penurunan sebesar 20,12%. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh PT. Semen Padang menunjukkan adanya perasaan karyawan tentang lingkungan kerjanya yang masih tidak aman, maka dari pada itu PT. Semen Padang melakukan upaya untuk mengurangi gangguan keamanan kerja karyawannya dengan meningkatkan sistem manajemen pengamanan. Pada tahun 2013 PT. Semen Padang untuk yang pertama kalinya melakukan audit terhadap sistem manajemen pengamanan yang diterapkan perusahaan. Rasa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan (*leadership*) yang dirasakan karyawan untuk tahun 2011 sebesar 75,72%. Pada tahun 2012 dan tahun 2013 kepuasan karyawan PT. Semen Padang terhadap kepemimpinan tersebut turun menjadi 71,43% dan 69%.

Rasa kepuasan karyawan terhadap *teamwork* pada tahun 2011 yaitu sebesar 82,75%., pada tahun 2012 turun menjadi 75,43% dan rasa kepuasan karyawan terhadap *teamwork* untuk tahun 2013 turun sebesar 6,43% menjadi 69%. Kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan untuk tahun 2011 yaitu sebesar 78,18%, pada tahun 2012 dan 2013 rasa kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan turun menjadi 75,52% dan 68% hal ini karyawan merasa pekerjaan mereka monoton dan kurang tantangan yang membuat karyawan merasa tidak ada kesempatan untuk mengembangkan diri dalam bekerja. Maka dari itu PT. Semen Padang melakukan evaluasi terhadap pola pembinaan dan evaluasi sistem penilaian kinerja karyawan. Pada tahun 2014 PT. Semen Padang menerapkan metoda *Dynamic Learning* dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan karyawan yaitu program pembinaan dan pelatihan karyawan yang ditekankan pada pemenuhan kebutuhan pengembangan karyawan untuk mendukung sasaran unit kerja di perusahaan.

Rasa kepuasan karyawan terhadap *compensastion & benefits* pada tahun 2011 sebesar 76,79% Pada tahun 2012 dan 2013 kembali turun menjadi 72,06% dan 68%. Dalam melakukan remunisasi, PT. Semen Padang menerapkan aplikasi *payroll* yaitu aplikasi yang mengelola dan melakukan perhitungan dan penggajian karyawan dan juga akan segera diterapkan aplikasi *enterprise compensation management* yaitu aplikasi yang mengelola remunisasi karyawan. Sedangkan pada tahun 2011 karyawan memberikan nilai untuk desain organisasi yang dilakukan perusahaan sebesar 79,73%. Pada tahun 2012 karyawan PT. Semen Padang merasakan kepuasan terhadap desain organisasi yang dilakukan oleh perusahaan sebesar 75,64% dan pada tahun 2013 turun sebesar 4,64% menjadi 71%.

PT. Semen Padang pada tahun 2011 menjalankan 2 (dua) sitem penilaian karyawan, yaitu penilaian 2 (dua) mingguan dan penilaian 6 (enam) bulanan. Penilaian tersebut mengukur indikator sikap dan perilaku karyawan. Hasil penilaian 2 mingguan mempengaruhi tunjangan prestasi karyawan yang merupakan salah satu komponen gaji. Hasil penilaian 6 bulanan akan mempengaruhi kenaikan golongan karyawan tersebut sesuai dengan keputusan yang berlaku, namun pada tahun 2012 dan tahun 2013

penilaian 2 mingguan tersebut digabungkan dalam penilaian 6 bulanan, dan dalam penilaian tersebut yang melakukan penilaian terhadap karyawan adalah atasan langsung dan atasan tidak langsung. Pada tahun 2014 sistem penilaian kinerja karyawan yang selama ini berbasis penilaian terhadap perilaku karyawan, akan menggunakan sistem penilaian berbasis kinerja dan kompetensi. Diharapkan dengan adanya perubahan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya diharapkan akan lebih meningkatkan produktivitas kerja.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2006:174) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Greenberg dan Baron (2003:148) dalam Wibowo (2007:501) kepuasan kerja adalah gambaran sebuah sikap positif dan negatif yang dilakukan oleh individual terhadap pekerjaannya. Sedangkan Rivai (2009:856) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Fathoni (2006:175) yaitu: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan pekerjaan yang monoton atau tidak. Sedangkan menurut Rivai (2009:479) faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) gaya kepemimpinan, (2) produktifitas kerja, (3) perilaku, (4) locus of control, (5) pemenuhan harapan penggajian, (6) dan efektifitas kerja.

Menurut Kuswadi (2004) dalam Ma'arif (2006:3) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang meliputi: gaji/pendapatan, kemandirian bekerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan untuk promosi, penghargaan dari perusahaan, pelatihan, dan skema pensiun. Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) yaitu pekerjaan itu sendiri yang berupa sifat dari pekerjaan, (2) supervise, (3) rekan kerja, dan (4) kesempatan untuk promosi dalam hal kesempatan untuk karyawan dalam mengembangkan dirinya di perusahaan.

2. Kompensasi Finansial

Menurut Rivai (2010:742) Kompensasi finansial merupakan imbalan yang melibatkan penilaian dan kontribusi pekerjaannya. Kompensasi finansial terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu: kompensasi langsung seperti upah, gaji atau komisi. kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan, pemberian jaminan nasional dan imbalan prestasi. Sedangkan Umar (2007:29) Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk gaji / upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi. Menurut Mondy (2008:5) kompensasi finansial terdiri dari gaji, dan bonus serta Tunjangan. Maka indikator kompensasi finansial dalam penelitian ini adalah: Gaji yang diberikan perusahaan, bonus yang diberikan perusahaan, dan tunjangan yang diberikan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2012:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) sebagai berikut:

- a) Ikatan Kerja Sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b) Kepuasan kerja
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Dalam hal ini kepuasan kerja karyawan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
- c) Pengadaan efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Program kompensasi akan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam bekerja, dimana karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan.
- d) Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Motivasi karyawan akan meningkat dalam bekerja, dimana dalam bekerja akan menjadi baik sesuai yang diharapkan oleh perusahaan .
- e) Stabilitas karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka karyawan lebih terjamin karena turn-over lebih kecil.
- f) Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan yang berlaku.
- g) Pengaruh serikat buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h) Pengaruh pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2006:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standarnya. Sedangkan penilaian kinerja menurut Marwansyah (2012:228) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Hasibuan (2012:87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Sedangkan menurut Wirawan (2009:136) berpendapat bahwa evaluasi kinerja yang diterima dengan baik oleh karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, mengurangi tingkat absen, dan mengurangi turn over. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan penilaian yang dilakukan oleh PT. Semen Padang yaitu penilaian berdasarkan perilaku, penilaian berdasarkan kinerja karyawan dan penilaian berdasarkan kompetensi karyawan.

Tahapan dalam Penilaian Kinerja Menurut Dessler (2006:327) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Atasan dan Bawahan setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Ketiga, penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Disini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemandirian bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

Tujuan Penilaian Kinerja Menurut Werther dan Davis dalam Priansa dan Suwatno (2011:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- 1) Performance Improvement. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) Compensation Adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji dan sebaliknya.
- 3) Placement Decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- 4) Training and development needs. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) Career Planning and development. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dicapai.
- 6) Staffing Process Deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) Equal Employment Opportunity. Menunjukkan bahwa placement decisions tidak diskriminatif.
- 8) Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan keorganisasian maupun bagi karyawan itu sendiri.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berpikir ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi serta pengaruh keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Semen Padang yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti penilaian Kinerja dan kompensasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok untuk melakukan pekerjaannya tanpa adanya rasa tekanan dalam dirinya dan puas atau tidaknya terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut harus selalu tinggi karena dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka pekerjaan akan terselesaikan dengan baik dan bertanggungjawab. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor penilaian kinerja oleh atasan dan kompensasi yang diberikan perusahaan tempat bekerja.

Kepemimpinan yang menyenangkan tentunya akan mampu mengarahkan karyawannya. Pemimpin yang baik tentunya akan memberikan sebuah arahan yang menunjukkan karyawan tersebut dalam bekerja. Salah satu tugas dari pimpinan atau atasan adalah menilai kinerja karyawannya sehingga karyawan tersebut dapat mengetahui sejauh mana hasil pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penilaian kinerja yang untuk tahun 2014 berdasarkan kinerja dan kompetensi karyawan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tentunya digunakan oleh karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Apabila kompensasi yang diberikan layak dan adil maka karyawan akan merasa bersemangat dalam bekerja. Salah satu alasan karyawan bersemangat dalam bekerja tentunya untuk mencapai penilaian kinerja yang maksimal/memuaskan sehingga kompensasi yang akan diterima akan lebih tinggi.

Penilaian Kinerja (X1)	H2	Kepuasan kerja (Y)
H1	Kompensa si Finansial (X2)	H3
	H4	

Gambar 1: Kerangka konseptual

HIPOTESIS PENELITIAN

1. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi finansial karyawan PT. Semen Padang.
2. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang.
3. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang
4. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi finansial pada PT. Semen Padang

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kausatif. penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. penelitian kausatif yaitu penelitian hubungan sebab-akibat. Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Padang, Jl. Indarung Raya, Padang, Sumatera Barat. Waktu penelitian akan dilakukan selama 1 bulan yakni; 2 November sampai 2 Desember 2015.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 1551 karyawan tetap PT. Semen Padang. Dalam penelitian digunakan kuesioner yang dikembalikan sebanyak 192 dari 318 kuesioener yang dikembalikan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner cocok digunakan apabila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, 2012:162). Pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan tentang kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan penilaian kinerja kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas daftar pernyataan tersebut.

Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Merupakan proses pengolahan data yang telah didapat oleh responden. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan apa yang ditemukan pada hasil penelitian ini dan memberikan informasi sesuai dengan yang diperoleh di lapangan dan dihitung persentasenya, rata-rata.

2. Analisis Data

Analisi Data dalam penelitian ini menggunakan SEM, yaitu penggabungan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Path Analysis* dengan Bantuan Software Amos version 22

ANALISIS STATISTIK

1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif dalam Penelitian ini bertujuan untuk member gambaran mengenai variabel-variabel yang digunakan antara lain Penilaian Kinerja (X1), Kompensasi Finansial (X2) dan Kepuasan Kerja (Y).

a. Penilaian Kinerja

Indikator variabel penilaian kinerja yang akan diukur meliputi indikator-indikator dari penilaian kinerja yang tersebar pada 12 item pertanyaan kuesioner. Berikut ini dideskripsikan distribusi frekuensi kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang:

Tabel 2: Distribusi Frekuensi Penilaian Kinerja

No	Indikator	Skor Total	Rerata (mean)	TCR (%)	Ket.
1	Sikap dan perilaku	749,67	3,90	78,09	Baik
2	Kinerja	759,8	3,96	79,15	Baik
3	Kompetensi	747,45	3,89	77,89	Baik
Rata-rata Indikator		752,41	3,92	78,38	Baik

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 2 terlihat secara umum bahwa penilaian kinerja karyawan PT. Semen Padang berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,92 dan TCR sebesar 78,38 %. Hal ini terlihat dari indikator sikap dan perilaku karyawan PT. Semen Padang sudah baik dengan rerata 3,96 dan TCR sebesar 78,09 %. Pada indikator kinerja dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,96 dan TCR 79,15 %. Pada indikator kompetensi dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,88 dan TCR 77,89 %.

b. Kompensasi Finansial

Indikator variabel kompensasi finansial yang akan diukur meliputi indikator-indikator dari kompensasi finansial yang tersebar pada 10 item pertanyaan kuesioner. Berikut ini dideskripsikan distribusi frekuensi kompensasi finansial karyawan PT. Semen Padang :

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Kompensasi Finansial

No	Indikator	Skor Total	Rerata (mean)	TCR (%)	Ket.
1	Gaji	749,50	3,90	78,07	Baik
2	Bonus	737	3,84	76,67	Baik
3	tunjangan	763,67	3,98	79,55	Baik
Rata-rata Indikator		750,06	3,91	78,13	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 3 terlihat secara umum bahwa kompensasi finansial karyawan PT. Semen Padang berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,91 dan TCR sebesar 78,13%. Hal ini terlihat dari indikator gaji karyawan PT. Semen Padang sudah baik dengan rerata 3,90 dan TCR sebesar 78,07%. Pada indikator Bonus dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,84 dan TCR 76,67%. Begitu pun dengan indikator tunjangan dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,98 dan TCR 79,55 %.

c. Kepuasan Kerja

Indikator variabel kepuasan kerja yang akan diukur meliputi indikator-indikator dari kepuasan kerja yang tersebar pada 13 item pertanyaan kuesioner. Berikut ini dideskripsikan distribusi frekuensi kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang :

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

No	Indikator	Rerata Skor Total	Rerata (mean)	TCR (%)	Ket.
1	Rekan kerja	773	4,03	80,52	Baik
2	Supervise	737	3,84	76,77	Baik
3	Pengembangan karyawan	747,67	3,89	77,88	Baik
4	Sifat Pekerjaan	735,50	3,83	76,61	Baik
Rata-rata Indikator		748,29	3,90	77,95	Baik

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4 terlihat secara umum bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang berada dalam kategori baik dengan skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,90 dan TCR sebesar 77,95%. Hal ini terlihat dari indikator rekan kerja karyawan PT. Semen Padang sudah baik dengan rerata 4,03 dan TCR sebesar 80,52%. Pada indikator supervisi dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,84 dan TCR 76,77%. Pada indikator pengembangan karyawan dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,89 dan TCR 77,88%. Begitu pun pada indikator sifat pekerjaan dapat dikategorikan sudah baik dengan rerata 3,83 dan TCR 76,61%.

HASIL PENELITIAN

1. Model Pengukuran (*Measurement model*)

a. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, item penelitian yang digunakan berjumlah 35 item dimana item untuk mengukur konstruk penilaian kinerja sebanyak 12 item, item untuk mengukur konstruk kompensasi finansial sebanyak 10 item, dan untuk mengukur konstruk kepuasan kerja digunakan 13 item pengukuran. Dalam uji validitas hanya item PK9 dalam konstruk penilaian kinerja yang dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai *factor loading* kurang dari 0,50, sedangkan item yang mengukur konstruk kompensasi finansial dan kepuasan kerja dinyatakan memenuhi uji validitas karena telah memenuhi nilai *factor loading* minimal 0,50.

b. Uji Realibilitas

Ukuran untuk mengukur konsistensi internal item-item dari indikator pengukuran adalah realibilitas komposit (*composite realibility*). Batas CR minimal untuk instrument yang realibel adalah 0,60, namun disarankan minimal 0,70. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5: Composit Realibility

Konstruk	CR	AVE
Penilaian Kinerja	0,89	0.38
Kompensasi Finansial	0,90	0.52
Kepuasan Kerja	0,90	0.37

Sumber data diolah 2016

Nilai cut-off yang disarankan untuk ukuran realibilitas komposit (CR) adalah 0,70. Sedangkan untuk AVE adalah 0,50. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua konstruk telah memenuhi realibilitas komposit (CR). Namun, untuk ukuran AVE hanya konstruk kompensasi finansial yang memenuhi ukuran realibilitas konstruk menurut ukuran AVE diatas 0,50. Berdasarkan hasil ini, maka realibilitas konstruk untuk keempat konstruk laten yang ada dapat dikatakan masih cukup baik (Dachlan, 2014:444).

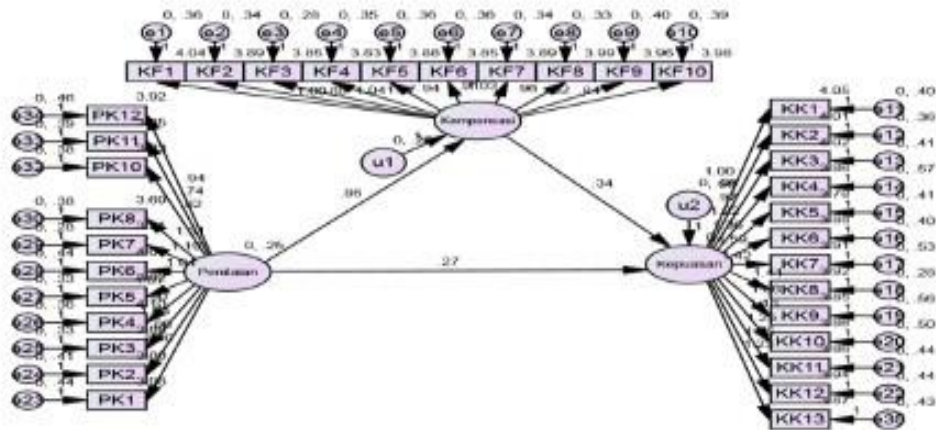
2. Model Struktural

a. Model Struktural Penelitian

Model struktural merupakan hubungan antara konstruk yang mempunyai hubungan causal (sebab-akibat). Dimana akan ada variabel independen dan variabel dependen.

Uji Goodness of Fit

Uji Goodness of fit adalah menilai seberapa fit model yang dibangun terhadap data yang dimiliki dari ukuran ini didapatkan seberapa baik model yang dibangun secara teoritis dapat merefleksikan realita. Model *overidentified* hampir selalu mempunyai fit yang tidak sempurna terhadap data. ukuran fit mode dapat dilihat pada tabel dibawah ini:



Gambar 2. Output Statistik

Tabel 6 Uji fit Model

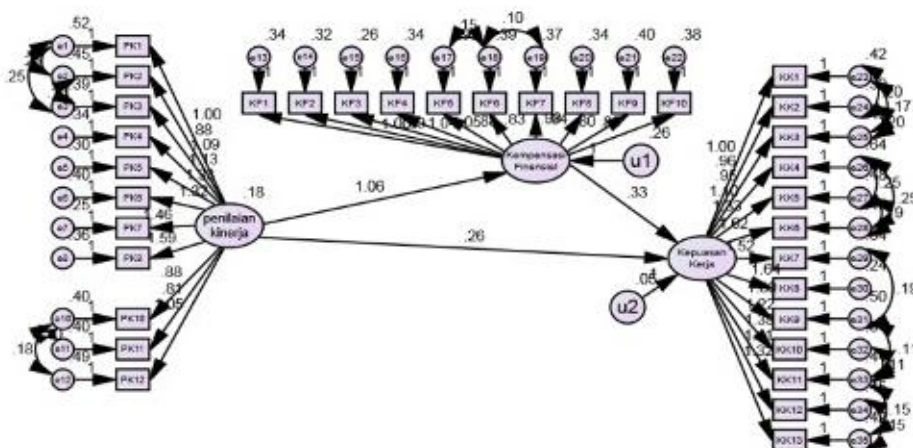
	Batas penerimaan	Hasil	keterangan
Chi Square	kecil dari χ^2 tabel	1468, 826	Tidak fit
p value	>0,05	0,00	Tidak fit
Normed	2-3	2,083	Good fit
RMSEA	<0,05	0,97	Tidak fit
GFI	>0,90	0,685	Tidak fit
CFI	>0,90	0,72	Tidak fit
IFI	>0,90	0,735	Tidak fit
NFI	>0,90	0,645	Tidak fit

Sumber : Output Amos v22 2016

Pada tabel 16 diatas terlihat bahawa ukuran uji goodness of fit yang digunakan yaitu chi-square, p-value, Normed, RMSEA, CFI, IFI, dan NFI. dari ukuran uji *goodness of fit* yang digunakan hanya Normed yang memenuhi nilai batas penerimaan ukuran goodness of fit. Sedangkan ukuran uji yg lainnya masih jauh dibawah ukuran batas penerimaan yang ditetapkan.

c. Modifikasi model

Pada modifikasi model dalam sebuah SEM yang telah dibuat dan diuji dapat dilakukan berbagai modifikasi dimana tujuan modifikasi untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai *chi-square* dan meningkatkan nilai uji *goodness of fit* yang lain



Gambar 3 : SEM Modifikasi

Dalam modifikasi yang dilakukan, dilihat dengan saran modifikasi yang diberikan oleh AMOS pada output *modification indices*. Dimana eror dari indikator diberikan sebuah tanda panah mata dua (covariance). Untuk melihat model fitnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7 Uji Fit Model Modifikasi

	Batas penerimaan	Hasil	keterangan
Chi Square	kecil dari x^2 tabel	975,26	Tidak fit
p value	>0,05	0,00	Tidak fit
Normed	2-3	1,927	Good fit
RMSEA	<0,05	0,070	Tidak fit
GFI	>0,90	0,777	Tidak fit
CFI	>0,90	0,867	Tidak fit
IFI	>0,90	0,869	Tidak fit
NFI	>0,90	0,761	Tidak fit

Sumber : Output Amos v22 2016

Pada tabel diatas terlihat bahwa nilai untuk chi-square adalah 975,26 dimana nilai ini belum fit, p-value yang dihasilkan masih 0,000 dapat dikatakan belum fit, nilai Normed yaitu sebesar 1,927 dimana nilai ini telah fit dan nilai CFI, IFI dan NFI masih berada di bawah 0,90.

Ada dua macam normalitas dalam SEM, yaitu normalitas univariate dan normalitas multivariate. Normalitas univariate masing-masing variabel harus dipenuhi secara sendiri. Untuk menguji normalitas univariate digunakan ukuran kemencengan (skewness) dan kelancipan (kurtosis) dimana nilai kurtosis yaitu berkisar $\pm 2,58$. Normalitas multivariate yaitu normalitas dari 2 kombinasi variabel atau lebih bahwa variabel-variabel individual memenuhi normalitas univariate dan demikian kombinasi normalitas variabelnya. Nilai normalitas multivariate yaitu maksimal dengan nilai C.R 2,58

Tabel 8: Uji Normalitas Data

	kurtosis	c.r
Multivariate	372.875	52.213

Sumber : Output Amos 22 2016

Pada tabel 8 terlihat nilai critical ratio (C.R) yang didapatkan adalah untuk normalitas Multivariate adalah 52,213. Hasil yang didapatkan jauh dari batas yang ditetapkan yaitu nilai maksimal 2,58. Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai untuk skewness dan kurtosis masing2 variabel sangat besar dari $\pm 2,58$.

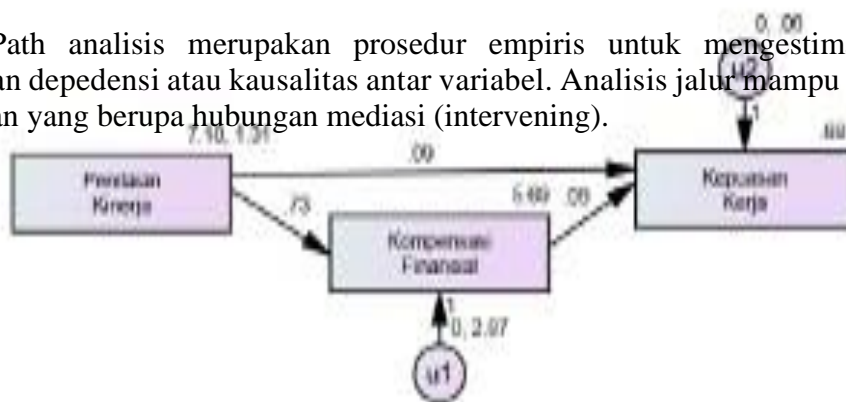
Pada tabel diatas terlihat nilai critical ratio (C.R) yang didapatkan adalah untuk normalitas Multivariate adalah 52,213. Hasil yang didapatkan jauh dari batas yang ditetapkan yaitu nilai maksimal 2,58. Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai untuk skewness dan kurtosis masing2 variabel sangat besar dari $\pm 2,58$.

Dalam hal ini, karena model ukuran goodness of fit yang masih jauh dari batas ukuran penerimaan yang ditetapkan dan normalitas multivariat yang jauh dari angka maksimal 2,58 maka untuk penelitian ini tindakan selanjutnya yang akan dilanjutkan dengan path analisis. Sesuai dengan pendapat Singgih (2015:189-210) dimana dalam praktik hasil analisis SEM sering tidak memuaskan dimana kriteria kelayakan model sulit dipenuhi.

Path diagram secara bebas dapat diartikan sebagai proses penyederhanaan sebuah model yang dipenuhi dengan indikator-indikator, menjadi model yang akan menyatukan indikator-indikator yang ada. Pembuatan path diagram berdasar asumsi bahwa adanya indikator, walaupun pengujian lebih tajam namun jika data tidak berdistribusi normal, atau adanya variasi data yang besar akan berakibat pada rendahnya nilai uji seperti GFI, AGFI, NFI dan tingginya nilai RMSEA. Hal ini sering terjadi pada riset keperilakuan yang menggunakan kuesioner atau data berskala ordinal yang tidak dapat berdistribusi normal, Singgih (2015:193). Maka dari itu dilakukan komposit dengan menggunakan factor score weights. Dalam pembuatan komposit, faktor skor weight dari tiap-tiap item dikalikan dengan skor dari pada item yang didapatkan (faktor skor weight₁ x item skor responden item 1+ faktor skor weight_n x item skor_n).

3. Path analysis dengan komposit

Path analisis merupakan prosedur empiris untuk mengestimasi keeratan hubungan depedensi atau kausalitas antar variabel. Analisis jalur mampu menjelaskan hubungan yang berupa hubungan mediasi (intervening).



Gambar 4: Path Analisis

a. Uji Normalitas

Tabel 8: Uji Normalitas

Variable	kurtosis	c.r.
Uji normalitas ke 1	9.193	11.628
Uji normalitas ke 3	2.045	2.574

Sumber: Ouput Amos 2016

Dengan menggunakan path analisi faktor skor dengan bantuan Amos 22, dalam uji normalitas multivariat digunakan, pada uji normalitas pertama nilai critical ratio yang didapatkan adalah sebesar 11,628 nilai ini jauh dari batas normal yaitu sebesar 2,58. Maka untuk itu dilakukan penghapusan data dimana data dengan nilai p1 di bawah 0,001 maka data tersebut dihapus. Pada uji normalitas ke dua didapatkan nilai normalitas multivariat sebesar 2,574 dimana nilai ini lebih kecil dari 2,58 maka uji normalitas multivariat sudah terpenuhi dan selanjutnya dilakukan uji hipotesis.

b. Uji Multikolinearitas

Tabel Squared Multiple Correlations

Estimate
 kompensasi .219
 Kepuasan .541
 Sumber output Amos v22 2016

Dalam uji multikolinearitas maka akan dilihat nilai dari *squared multiple correlation* (SMC) dimana terjadi multikolinearitas apabila nilai SMC >0,90 (Usman, 2014:307). Dalam penelitian ini nilai SMC yang di dapat adalah sebesar 0,219 dan 0,541. Nilai tersebut lebih kecil dari standar terjadinya multikolinearitas, dengan demikian dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas dalam analisis ini.

c. Uji Hipotesis

Tabel 9 Uji Hipotesis

			C.R.	P
kompensasi	<---	Penilaian	7.281	***
Kepuasan	<---	kompensasi	9.954	***
Kepuasan	<---	Penilaian	5.160	***

Sumber output Amos v22 2016

Hasil dari tabel uji hipotesis pada tabel 9 yang menjelaskan hasil penelitian akan dijelaskan sebagai berikut :

1) Uji Hipotesis pertama

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi karyawan tentang penilaian kinerja terhadap kompensasi finansial. Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap kompensasi finansial pada PT. Semen Padang. Hal ini didukung sebagaimana terlihat pada kolom P dengan tiga buah *** (0,000) dimana nilai lebih kecil dari 0,05 atau pada kolom C.R dengan nilai 7,281 lebih besar dari nilai 1,96.

Maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif diterima (H_a).

2) Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi karyawan tentang penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Semen Padang. Hal ini didukung sebagaimana terlihat pada kolom P dengan nilai *** (0,000) dimana nilai lebih kecil dari 0,05 atau pada kolom C.R dengan nilai 5,160 lebih besar dari nilai 1,96. Maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif diterima (H_a).

3) Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Semen Padang. Hal ini didukung sebagaimana terlihat pada kolom P dengan nilai *** (0,000) dimana nilai lebih kecil dari 0,05 atau pada kolom C.R dengan nilai 9,954 lebih besar dari nilai 1,96. Maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.

4) Uji Hipotesis Keempat

Tabel 10 : pengaruh tidak langsung

Parameter	Estimat	Low	Uppe	P
Indirect	.076	.054	.103	.00

Sumber output Amos v22 2016

Pada tabel 10 nilai 0,076 menunjukkan estimasi pengaruh tak langsung dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi finansial. Dalam hal ini, apabila tingkat kepuasan kerja naik sebesar 0,076 satuan setiap kenaikan penilaian kinerja sebesar 1 satuan setelah melalui mediasi pada kompensasi finansial. Pada tabel diatas terlihat kolom P menunjukkan nilai 0,006 nilai ini jauh lebih kecil dari taraf signifikan yaitu sebesar 0,05. Maka hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi karyawan tentang penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi finansial pada karyawan PT. Semen Padang diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak H_a diterima.

KESIMPULAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Penilaian Kinerja terhadap Kompensasi Finansial Karyawan PT. Semen Padang

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa variabel persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini apabila penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan telah baik dirasakan oleh karyawan maka pemberian kompensasi terhadap karyawan akan lebih baik lagi sesuai dengan hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh oleh Harjanti dan Jessica (2014) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara penilaian prestasi kerja

terhadap kompensasi finansial temuan ini sesuai dengan pendapat teori yang dikemukakan Jackson and Schuler (1999:152) dan teori yang dikemukakan oleh Dessler (2006:326) dimana sistem penilaian kinerja adalah hal fundamental bagi efektifnya pembayaran jasa dan selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi dan salah satu tujuan dari penilaian kinerja menurut Werther dan Davis dalam Priansa dan Suwatno (2011:197) adalah penyesuaian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dimana para pengambil keputusan dari perusahaan menentukan siapa saja yang berhak mendapatkan kenaikan gaji.

2. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semen Padang

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini apabila karyawan merasa penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan telah baik maka karyawan akan merasa puas karena dengan demikian adanya pengakuan hasil kerja yang mereka lakukan. Dalam hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:136) yang berpendapat bahwa evaluasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat diterima dengan baik oleh karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, mengurangi tingkat absen dan mengurangi terjadinya *turn-over*. Temuan dari penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gladys pada tahun 2013 yang berjudul "Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi kerja, terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara". Berdasarkan penelitiannya dapat diketahui bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan juga penelitian dilakukan oleh Cindi Ismi Januari dkk pada tahun 2015 dengan judul "Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia wilayah Malang)". Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cindi dkk (2015) dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia wilayah Malang.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semen Padang

Berdasarkan hasil dari analisis data yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. dalam hal ini apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan telah memenuhi apa yang mereka harapkan maka kepuasan kerjanya akan meningkat. Hasibuan (2012:121) dimana salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah kepuasan kerja dimana dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cok Nirmala Hartha dan I Dewa Nyoman Badera (2015) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompleksitas Tugas, dan *Locus Of Control* pada Kepuasan Kerja Auditor". Berdasarkan penelitiannya dapat diketahui bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan

KERJA Karyawan melalui Kompensasi Finansial Karyawan PT. Semen Padang

Dari hasil analisis data yang dilakukan dapat diketahui persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi finansial. Dalam hal ini apabila karyawan merasa penilaian kinerja yang dilakukan telah baik maka karyawan tentu akan merasa puas akan hal tersebut, dimana karyawan akan beranggapan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan meningkat sesuai dengan hasil kerja mereka yang berdasarkan penilaian kerja yang dilakukan. Sebagaimana pendapat Hasibuan (2012: 89) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai dasarnya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan untuk

menetapkan balas jasa terhadap karyawan dan sebagai penambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja karyawannya.

SIMPULAN

Dari analisis yang dilakukan, maka dapat diambil simpulan bahwa persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang, persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang, dan persepsi karyawan tentang penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan memberikan hasil positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang melalui pemberian kompensasi finansial.

SARAN

Untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang, maka penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan harus lebih baik dan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, dimana penilaian kinerja tersebut adalah sebagai pengakuan hasil kerja karyawan PT. Semen Padang dan sebagai dasar penyesuaian kompensasi karyawan yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa dari pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Cindi Ismi Januari dkk. 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 24 No. 2* , Juli 2015.

Cok Nirmala Hartha dan I Dewa Nyoman Badera. 2015. Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompleksitas Tugas dan Locus Of Control pada Kepuasan Kerja Auditor. *E-Jurnal Universitas Udayana No. 11.3 Tahun 2015. ISSN: 2303-8556*

Dachlan, Usman. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling Tingkat Dasar (Metodologi, Kosepsi, Aplikasi dengan Amos)*. Semarang: Lentera Ilmu.

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kesepuluh Jilid*

I: Klaten. Indeks . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 edisi kesepuluh*: Klaten.
Indeks

Fathoni, Abdurrahman.2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya.

Harjanti Dhyah, dan Pribadi Avelina Jessica. 2014. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya. *Jurnal Agora Vol. 2 No.1 tahun 2014*.

Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavioral*. McGraw Hill International, New York

Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Sagala, Jauvani Ella dan Rivai, Veithzal.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Sanger, Meigy Gladys. 2013. Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA. Vol. 1 No 4 tahun 2013. ISSN 2303-1174*.

Santoso, Singgih. 2015. Amos 22 untuk Structural Equation Modeling Konsep Dasar dan Aplikasi. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Schuler, Randall S dan Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.