

**Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja  
Karyawan  
(Studi pada Pabrik Gula Ngadiredjo, Kediri)**

**Disusun oleh: Syahril Sacharine Sianipar**

**Jurusan Manajemen, FEB Universitas Brawijaya Jl. MT Haryono165,  
Malang**

**Email: [aka.sianipar@gmail.com](mailto:aka.sianipar@gmail.com)**

***ABSTRACT***

The objective of research is to understand the influence of financial and non-financial compensations on employee performance at PG Ngadiredjo Kediri. Type of research is quantitative with explanatory method. The sample is counted for 100 persons and sorted from the population of 1194 persons using *proportional random sampling*. Analysis method is Multiple Linear Regression Statistic to examine the proposed hypothesis. Result of research has proved three findings, respectively: there is a simultaneous influence of financial and non-financial compensations on employee performance, there is a partial influence of financial and non-financial compensations on employee performance, and financial compensation is the most dominant factor to influence employee performance at Sugar Factory (PG) of Ngadiredjo Kediri. It means that financial and non-financial compensations are significantly improving employee performance at Sugar Factory (PG) of Ngadiredjo Kediri.

Keywords: Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Sugar Factory (PG) of Ngadiredjo Kediri

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan pada PG Ngadiredjo Kediri. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penjelasan (*explanatory research*). Sampel yang diambil sebanyak 100 orang dari populasi 1194 orang dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik regresi linear berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini membuktikan tiga hal, yaitu terdapat pengaruh simultan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh parsial pada kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dan kompensasi finansial merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri. Hal tersebut berarti bahwa kompensasi finansial dan non finansial secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri.

Kata Kunci : Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri.

## PENDAHULUAN

Keefektifan dan keunggulan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki. Untuk mencapai tujuannya tentu suatu perusahaan memerlukan sumberdaya manusia yang handal sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pemberian kompensasi, pelatihan dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumberdaya manusia sebagai salah satu faktor penting pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menyadari pentingnya tenaga kerja bagi perusahaan maka perusahaan harus memberikan perhatian yang khusus pada karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka mereka akan mendapat kepuasan, kepuasan ini yang menyebabkan membaiknya kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan

Pada dasarnya kebutuhan dibedakan menjadi dua yakni kebutuhan finansial dan kebutuhan non finansial. Untuk memenuhi segala macam kebutuhan itulah maka manusia mau bekerja. Oleh karena itu diperlukan kompensasi sebagai daya rangsang untuk karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Kompensasi secara sengaja diberikan kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk meningkatkan produktivitas sehingga kinerjanya meningkat.

Berkaitan dengan kompensasi, menurut Handoko (2003,p.114-118), “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Jadi diharapkan melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Menurut Long (1998:8) dalam bukunya “Compensation in Canada” mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian dari sistem *reward*, maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Adapun dua jenis *reward* tersebut adalah :

- a. Ekstrinsik kompensasi, yang memuaskan kebutuhan dasar untuk *survival* dan *security* dan juga kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya, misalnya upah, pengawasan, *co worker* dan keadaan kerja.
- b. Intrinsik kompensasi, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya, misalnya untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan.

Hasibuan (2008 : 55) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang sering diterapkan sebagai berikut :

1. Sistem waktu

Dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Sistem waktu dapat dengan mudah diterapkan pada karyawan tetap atau karyawan harian.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam system hasil atau output ini, kompensasi di tetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter dan kilogram. Sistem ini hanya cocok untuk karyawan di bagian produksi barang.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Produksi gula dalam negeri masih belum bisa memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia, baru sekitar 50% saja produk yang disediakan dari dalam negeri. Pabrik gula Ngadiredjo merupakan salah satu Unit Usaha dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang bergerak dibidang usaha mengelola bahan baku 'TEBU' menjadi produksi utama 'GULA KRISTAL PUTIH' dengan hasil samping 'TETES' yang digunakan sebagai bahan baku Alkohol, Spiritus untuk keperluan medis.

Produksi gula Pabrik Gula Ngadiredjo Kediri terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan hasil produksi ini tentunya dibarengi dengan kinerja karyawan yang baik. Ada berbagai macam pekerja di Pabrik gula Ngadiredjo, baik pekerja tetap maupun pekerja *outsourcing*. Pekerja *outsourcing* cenderung banyak dipekerjakan disaat musim giling, dikarenakan ketika giling membutuhkan lebih banyak sumberdaya manusia untuk proses penggilingan juga pengemasan produk (gula kristal). Ketika giling berlangsung maka semua karyawan harus siap sedia kapanpun ketika dibutuhkan. Sehingga tidak banyak waktu untuk lebih mendekatkan diri dengan keluarga seperti saat-saat sebelumnya, hingga kurang lebih selama 6 bulan masa giling.

Untuk karyawan tetap diberikan berbagai macam fasilitas seperti rumah dinas, fasilitas asuransi tenaga kerja (astek), tunjangan hari tua dan pensiun serta tunjangan kematian. Bonus juga diberikan apabila kapasitas produksi gula melebihi jumlah standar dalam masa giling. Untuk karyawan tetap Pabrik Gula Ngadiredjo, kenaikan pangkat atau jabatan ditentukan oleh pusat atau direksi yang bertempat di Surabaya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain: 1) Apakah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan? 2) Apakah kompensasi finansial berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan? 3) Apakah kompensasi non finansial berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain : 1) Bagi penulis, yaitu memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti, 2) Bagi perusahaan, yaitu dapat dijadikan masukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan program kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. 3) Bagi pihak akademik, yaitu dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008:118) “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Hariandja (2002:244) menyatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan bekerja di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain

Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain.

### **Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2004 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial,  
Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
  - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok ( gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
  - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi Non Finansial.  
Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

### **Fungsi Kompensasi**

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya organisasi. Menurut Samsudin (2006) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumberdaya Manusia” kompensasi memiliki beberapa fungsi diantaranya :

1. Pengalokasian sumberdaya manusia yang efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja yang lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dengan pemberian kompensasi pada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan lebih efisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

### **Tujuan Kompensasi**

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121-122) adalah sebagai berikut:

1. 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.
2. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.
6. Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2009:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara

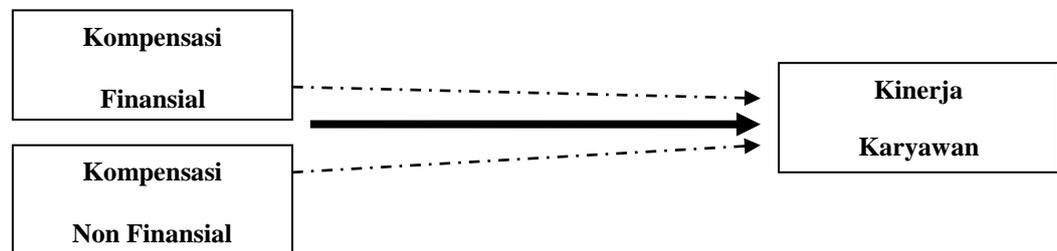
kualitas dan kuantitas yang berasal dari kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya.

### **Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Eka dan Subowo (2005), indikator-indikator untuk mengukur kinerja adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Pengetahuan
4. Kreativitas
5. Kerjasama

### **Hipotesis**



Berdasarkan model hipotesis yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menunjukkan kegiatan yang dilakukan oleh peneliti mulai dari perumusan hipotesis sampai pada analisis data. Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Tjiptono, 2004 : 56). Penelitian ini merupakan metode penelitian *survey* yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data.

Pada penelitian ini menggunakan metode *proporsional random sampling*. Desain pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak

sebanding (*proporsional random sampling*). Menurut Sekaran (2006:126), *proporsional random sampling* adalah desain pengambilan sampel yang tiap elemen populasinya memiliki peluang yang diketahui dan sama untuk terpilih sebagai subjek.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer (Tinjauan Lapangan)

Tinjauan lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan memperoleh data langsung dari lapangan, melalui kuesioner dan dokumentasi.

2. Data Sekunder (Kajian Kepustakaan)

Tinjauan kepustakaan yaitu penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca dan mempelajari literatur dan buku-buku serta referensi yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek maupun objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:80). Berdasarkan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo dengan jumlah 1194 karyawan (sumber: data jumlah karyawan PG per juni 2015).

Sugiyono (2011:90) yang memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.
2. Sampel dipecah ke dalam sub sampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), serta ukuran sampel minimum sebanyak 30 untuk setiap kategori adalah tepat.
3. Untuk penelitian multivariat (misalnya analisis regresi berganda atau korelasi), ukuran sampel minimal 10 kali dari jumlah indikator variabel yang diteliti. Contohnya pada variabel penelitian yang berjumlah 5 (independen dan dependen), maka jumlah anggota sampel yaitu  $10 \times 5 = 50$ .

Penelitian ini memiliki 10 indikator variabel, yaitu 7 indikator variabel independen (kompensasi finansial dan non finansial) dan 3 indikator variabel dependen (kinerja karyawan). Berdasarkan pendapat yang dipaparkan oleh Sugiyono tersebut, maka peneliti menetapkan sebanyak 100 orang responden. Jumlah tersebut didapat melalui perhitungan ( $10 \times 10 = 100$ ) sebagai jumlah sampel minimum.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi, yaitu segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Variabel dari kompensasi yaitu :

1. Variabel (X1) adalah kompensasi finansial. Kompensasi finansial merupakan bentuk pemberian atau balas jasa dari perusahaan berupa uang, yang terdiri dari indikator :

1. Gaji.

2. Bonus.

3. Program-program proteksi dengan indikator yaitu asuransi tenaga kerja, asuransi kesehatan, tunjangan pensiun (pesangon).

2. Variabel (X2) adalah kompensasi non finansial. Kompensasi non finansial merupakan bentuk pemberian atau balas jasa dari perusahaan berupa bukan uang, yang terdiri dari indikator :

1. Pekerjaan, dengan item yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan-tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.

2. Lingkungan pekerjaan, dengan item kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Pengukuran variabel kompensasi finansial dan nonfinansial menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rahayu (2007) dan Polnaya (2007), tetapi dilakukan sedikit perubahan untuk menyesuaikan dengan keadaan responden. Instrumen ini terdiri atas 7 pertanyaan untuk variabel kompensasi finansial dan 4 pertanyaan variabel kompensasi non finansial. Instrumen pertanyaan ini menggunakan skala likert 5 poin dengan meminta responden menunjukkan pilihan antara sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dari setiap pertanyaan yang diajukan.

#### Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja, dimana kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan terdiri atas :

1. Kualitas, dengan indikator yaitu kemampuan, keterampilan, pencapaian target, hasil pekerjaan sesuai dengan standart.

2. Kuantitas, dengan indikator yaitu peningkatan jumlah tugas, jumlah kehadiran di kantor.

3. Tepat waktu, dengan indikator yaitu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menyelesaikan tugas sebelum batas yang diberikan.

#### **Skala Pengukuran**

Adapun teknik pengukuran variabel yang digunakan oleh peneliti untuk memberikan jawaban pada setiap item jawaban adalah dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang dikembangkan melalui metode likert, dimana subyek harus diindikasikan berdasarkan tingkatannya, berdasarkan berbagai pernyataan yang berkaitan dengan perilaku suatu obyek. Kesemua nilai pernyataan tersebut kemudian digabung sehingga dapat diperoleh nilai total yang dapat menggambarkan obyek yang diteliti.

Pengukuran variabel kinerja karyawan menggunakan instrumen yang diadopsi dari kuesioner Rahayu (2007). Instrumen ini terdiri atas 30 pernyataan, disusun menggunakan skala likert 5 poin (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju).

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Analisis deskriptif terdiri dari gambaran umum perusahaan, karakteristik responden dan deskriptif jawaban responden. Analisis regresi linear berganda adalah teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas yang meliputi kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Jika dimasukkan pada formulasi regresi linier berganda, maka akan diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Konstanta

$X_1$  = Kompensasi Finansial

$X_2$  = Kompensasi Nonfinansial

$b_1, b_2$  = Koefisien Regresi

$e$  = Faktor Pengganggu

### **Pengujian Hipotesis**

Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Ferdinand (2006:301) memaparkan rumus uji F adalah:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

$F_{hitung}$  = hasil uji simultan

$R^2$  = koefisien determinasi

$k$  = jumlah variabel bebas

$n$  = jumlah sampel

Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Ferdinand (2006:304) merumuskan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_k}{Sb_k}$$

Keterangan:

t = ukuran signifikan dari koefisien regresi secara individu

$b_k$  = koefisien regresi

$Sb_k$  = *standard error* koefisien regresi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada 100 responden yang merupakan karyawan tetap yang sudah berkeluarga di Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri, maka diperoleh data responden sebagai berikut:

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Wanita	46	46,0
Pria	54	54,0
Total	100	100

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 20 tahun	0	0
21 – 30 tahun	21	21,0
31 – 40 tahun	50	50,0
41 – 50 tahun	29	29,0
> 50 tahun	0	0
Total	100	100

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA/ SMK	20	20,0
Diploma	27	27,0
Sarjana (S1)	43	43,0
Pasca Sarjana (S2 dan S3)	10	10,0
Total	100	100

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1 – 5 tahun	85	85,0
6 – 10 tahun	11	11,0
> 10 tahun	4	4,0
Total	100	100

Bidang Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
Instalasi	30	30,0
Keuangan	20	20,0
Pengolahan	15	15,0
SDM	10	10,0
Tanaman	25	25,0
Total	100	100

### Deskriptif Jawaban Responden

#### Variable Kompensasi Finansial (X1)

Pengukuran variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) terdiri dari indikator upah/gaji ( $X_{1.1}$ ), insentif/bonus ( $X_{1.2}$ ) dan tunjangan ( $X_{1.3}$ ), dimana ketiga indikator tersebut diterjemahkan kedalam tujuh item. Distribusi frekuensi variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) dengan ketujuh item tersebut disajikan pada tabel berikut:

Item	STS		TS		RR		S		SS		Total	Mean
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%		
X1.1	1	1	7	7	26	26	44	44	22	22	379	3,79
X1.2	0	0	9	9	36	36	43	43	12	12	358	3,58
X1.3	0	0	3	3	39	39	49	49	9	9	364	3,64
X1.4	1	1	9	9	30	30	47	47	13	13	362	3,62
X1.5	0	0	14	14	62	62	20	20	4	4	314	3,14
X1.6	0	0	9	9	47	47	35	35	9	9	344	3,44
X1.7	4	4	18	18	41	41	36	36	1	1	312	3,12
<b>Mean variabel kompensasi finansial (X1)</b>												3,48

Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada item ( $X_{1.1}$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,79 yang berarti sebagian besar karyawan berpendapat setuju

akan upah/gaji yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan pokok. Nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada item ( $X_{1.7}$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,12 yang berarti sebagian besar karyawan tidak setuju dengan asuransi kesehatan diberikan dengan baik oleh perusahaan. Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) sebesar 3,48. Artinya bahwa kompensasi finansial sudah sesuai dengan harapan karyawan.

#### Variabel Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ )

Pengukuran variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terdiri dari indikator pekerjaan ( $X_{2.1}$ ) dan lingkungan pekerjaan ( $X_{2.2}$ ), dimana kedua indikator tersebut diterjemahkan kedalam empat item. Distribusi frekuensi variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) dengan keempat item tersebut disajikan pada tabel berikut:

Item	STS		TS		RR		S		SS		Total	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%		
X2.1	0	0	5	4	23	23	54	54	18	18	385	3,85
X2.2	0	0	17	17	26	26	46	46	11	11	351	3,51
X2.3	6	6	15	15	26	26	49	49	4	4	330	3,30
X2.4	0	0	4	4	40	40	45	45	11	11	363	3,63
<b>Mean variabel kompensasi non finansial (<math>X_2</math>)</b>												3,57

Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada ( $X_{2.1}$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,85 yang berarti sebagian besar karyawan setuju akan hubungan dengan rekan kerja berjalan dengan harmonis. Nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada item ( $X_{2.3}$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,30 yang berarti sebagian besar karyawan tidak setuju akan tugas yang diemban karyawan mampu memacu pengembangan diri. Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) adalah sebesar 3,57. Artinya bahwa kompensasi non finansial sudah sesuai dengan harapan karyawan.

#### Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Pengukuran variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) terdiri dari indikator kualitas ( $Y_{1.1}$ ), kuantitas ( $Y_{1.2}$ ) dan waktu ( $Y_{1.3}$ ), dimana ketiga indikator tersebut diterjemahkan kedalam tujuh item. Distribusi frekuensi variabel kinerja ( $Y$ ) dengan kelima item tersebut disajikan pada tabel berikut:

Item	STS		TS		N		S		SS		Total	Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
Y1	0	0	2	2	10	10	62	62	26	26	412	4,12
Y2	2	2	5	5	26	26	48	48	19	19	377	3,77
Y3	0	0	4	4	18	18	65	65	13	13	387	3,87

Y4	1	1	9	9	25	25	36	36	29	29	383	3,83
Y5	0	0	1	1	39	39	52	52	8	8	367	3,67
Y6	0	0	11	11	21	21	53	53	15	15	372	3,72
Y7	0	0	11	11	18	18	57	57	14	14	374	3,74
<b>Mean variabel kinerja karyawan (Y)</b>											3,82	

Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada item ( $Y_1$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 4,12 yang berarti sebagian besar karyawan setuju bahwa mampu menyelesaikan tugas sesuai beban yang diberikan. Nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada ( $Y_5$ ) dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,67 yang berarti sebagian besar karyawan tidak setuju akan item hasil kerja sesuai dengan standart perusahaan. Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 3,82. Artinya adalah kinerja karyawan sudah sesuai dengan harapan karyawan.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

### Uji Validitas

Variabel	No. Item	r hitung	Probabilitas	Keterangan
X1 Kompensasi Finansial	X1.1	0,763	0,000	Valid
	X1.2	0,814	0,000	Valid
	X1.3	0,631	0,000	Valid
	X1.4	0,747	0,000	Valid
	X1.5	0,615	0,000	Valid
	X1.6	0,530	0,000	Valid
	X1.7	0,509	0,000	Valid
X2 Kompensasi Non Finansial	X2.1	0,614	0,000	Valid
	X2.2	0,766	0,000	Valid
	X2.3	0,818	0,000	Valid
	X2.4	0,505	0,000	Valid
Y Kinerja Karyawan	Y1	0,539	0,000	Valid
	Y2	0,510	0,000	Valid
	Y3	0,545	0,000	Valid
	Y4	0,573	0,000	Valid
	Y5	0,668	0,000	Valid

	Y6	0,700	0,000	Valid
	Y7	0,640	0,000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel diketahui bahwa semua item penelitian baik pada variabel dependen maupun variabel independen memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

#### Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
X1 (Kompensasi Finansial)	0,783	Reliabel
X2 (Kompensasi Non Finansial)	0,623	Reliabel
Y (Kinerja Karyawan)	0,686	Reliabel

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa nilai *alpha cronbach* pada variabel dependen dan independen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)		Standardized Coefficients ( $\beta$ )	t hitung	Sig.
	B	Std. error			
(Constant)	9,498	1,600		5,935	0,000
Kompensasi Finansial (X1)	0,493	0,076	0,555	6,456	0,000
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,365	0,121	0,259	3,008	0,003
F hitung	59,705				
Sig. F	0,000				
R square	0,552				

F tabel	3,090				
t tabel	1,985				
Adjusted R square	0,543				

Variabel terikat pada regresi ini adalah Kinerja Karyawan (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah:

$$Y = 0,555X_1 + 0,259X_2 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1.  $b_1 = 0,555$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_1$  ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberian kompensasi finansial dari Perusahaan, maka Kinerja Karyawan semakin meningkat.

2.  $b_2 = 0,259$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_2$  ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberian kompensasi non finansial, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,259.

#### Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Hipotesis yang diuji:

$H_0$  : Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_1$  : Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel, dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 59,705 dengan nilai probabilitas kesalahan sebesar 0,000. Nilai  $F_{tabel}$  yang digunakan untuk perbandingan sebesar 3,090. Apabila dilakukan perbandingan maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

#### Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

(1) Variabel Kompensasi Finansial

Hipotesis yang diuji:

$H_0$ : Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan produk (Y)

$H_1$ : Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan produk (Y)

Hasil uji t mengenai pengaruh Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,456 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan untuk perbandingan sebesar 1,985. Apabila dilakukan perbandingan maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Kompensasi Finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

(2) Variabel Kompensasi Non Finansial

Hipotesis yang diuji:

$H_0$ : Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan produk (Y)

$H_1$ : Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan produk (Y)

Hasil uji t mengenai pengaruh Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,008 dengan nilai probabilitas sebesar 0,003 Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan untuk perbandingan sebesar 1,985. Apabila dilakukan perbandingan maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai probabilitas  $< 0,05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Kompensasi Non Finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## Implikasi

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Beberapa dukungan diberikan pada beberapa studi rujukan adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin baik, dengan demikian tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Dalam penelitian terdahulu Rahayu (2007) meneliti pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Palu. Sistem penghargaan dalam penelitian ini terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari gaji, bonus dan tunjangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan kompensasi non finansial yakni pekerjaan dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terdahulu Rahayu (2007) meneliti pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Palu. Sistem penghargaan

dalam penelitian ini terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari gaji, bonus dan tunjangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi non finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terdahulu Rahayu (2007) meneliti pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Palu. Sistem penghargaan dalam penelitian ini terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi non finansial yakni pekerjaan dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Implikasi Manajerial

Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa implikasi manajerial yang bersifat strategis :

1. Kompensasi finansial merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kompensasi yang diberikan maka akan mempengaruhi kualitas karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula kualitas karyawan yang didapatkannya. Pemberian kompensasi yang baik dan tepat akan meningkatkan motivasi para karyawan. Karyawan akan termotivasi dengan berusaha bekerja dengan sebaik mungkin untuk menambah jumlah pendapatan mereka dalam bentuk kompensasi.

### Keterbatasan Penulis

Keterbatasan – keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri, sehingga tidak menutup kemungkinan diperoleh hasil yang berbeda jika menggunakan sampel dari perusahaan dagang dan manufaktur yang lain.
2. Data yang dianalisis menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden, sehingga hal ini akan menimbulkan masalah bila persepsi jawaban responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kompensasi yang meliputi Kompensasi Finansial dan Non Finansial secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial yang diberikan perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja

- karyawan.
2. Kompensasi Finansial secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi pemberian kompensasi finansial yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan semakin meningkat.
  3. Kompensasi Non Finansial secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi pemberian kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan semakin meningkat.
  4. Kompensasi Finansial terbukti memberikan pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan dengan Kompensasi Non Finansial.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri  
Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial kepada karyawannya, karena kedua variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Terutama pada saat musim giling dimana karyawan bekerja lebih banyak dari waktu sebelumnya. Karyawan akan semakin semangat dan bekerja dengan baik ketika mendapatkan kompensasi baik berupa kompensasi finansial maupun non finansial.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai kompensasi finansial dan non finansial, disarankan tidak hanya pada karyawan Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo Kediri saja, tetapi dapat mengambil obyek penelitian dari perusahaan dagang dan manufaktur yang lain, sehingga hasil penelitian dapat lebih tergeneralisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua. Jakarta : Salemba Empat.
- Ariana, Mei Ayu. 2011. *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Ngadiredjo Kediri*. Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhamadiyah
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Asriyanti, Amrullah. 2012. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan NonFinansial terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*

- Wilayah Makasar. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. 2006. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Iman. 2006. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, I. Donnelly. 1996. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 2001. *Ekonometri Dasar*. Diterjemahkan oleh: Sumarmo Zain. Edisi Bahasa Indonesia. Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kartika, Aji. 2014. *Penyusunan Rencana dan Anggaran Perusahaan Pabrik Gula Ngadiredjo Kediri*. Kuliah Kerja Nyata Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. 8th Edition. North America: McGrawHill/ Irwin.
- Maltis Robert L., John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta : PT. BPF.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. Fifth Edition. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor Selatan : Ghalia Indonesia.
- Polnaya, Irene Patty. 2007. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Kristen Maluku Indonesia*. Tesis. Makassar : Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Mediakom.
- Rahayu, Diyan Kurniawati. 2007. *Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Palu*. Skripsi S1. Palu : Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako.

- Rivai, Veithzal., dan Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi kedua. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 Terjemahan Handayana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prehallindo.
- Samsuddin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jild 2. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Sitohang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. 2009. CV. Alfabeta. Bandung.
- Syaifullah. 2005. *Organisasi. Org Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia*. Pengertian Kompensasi dan Jenis/Macam Kompensasi Sdm – Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan, dsb.
- <http://pengertian-kompensasi-jenis-macam-kompensasi-sdm-upah-gaji-insentif-tunjangan-dsb.htm>. Diakses pada tanggal 10 maret 2015.