

## **PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

### ***THE EFFECT OF COMPENSATION AND WORK LOAD ON JOB SATISFACTION WITH WORK MOTIVATION AS MODERATING VARIABLES***

Anik Hermingsih<sup>1</sup>, Desti Purwanti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>(Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Mercu Buana Jakarta, Indonesia)

<sup>1</sup>anik\_herminingsih@mercubuana.ac.id

#### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di bank bjb cabang BSD. Jenis penelitian kuantitatif, jumlah populasi 119 karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara ransom. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara negative dan signifikan, dimana motivasi kerja memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.*

**Kata kunci:** *Keputusan Kerja; Kompensasi; Motivasi Kerja; Beban Kerja*

#### **Abstract**

*This study aims to examine and analyze the effect of compensation, work motivation and workload on job satisfaction of employees at the BSD branch of the bjb bank. This type of quantitative research, a population of 119 employees using the ransom sampling technique. The method of analysis used in this research is multiple linear regression. The results showed that workload had no significant effect on job satisfaction, while compensation had a significant negative effect on job satisfaction. Testing the moderating role of work motivation on the effect of workload on job satisfaction does not have a significant effect. Testing the moderating role of work motivation shows that work motivation moderates the effect of compensation on job satisfaction negatively and significantly, where work motivation weakens the effect of compensation on job satisfaction.*

**Keywords:** *Job Satisfaction; Compensation; Workmotivation; Workload*

## **PENDAHULUAN**

Bank BJB merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat. Bank BJB yang memiliki visi “Menjadi sepuluh bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia”, dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Visi tersebut akan terwujud apabila ditunjang oleh para karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Namun demikian berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari perusahaan tingkat kehadiran karyawan yang semakin menurun.

**Tabel 1. Tingkat Absensi Karyawan**

<b>Tahun</b>	<b>Mangkir</b>	<b>Terlambat</b>	<b>Sakit</b>	<b>Absen tidak lengkap</b>	<b>Total</b>	<b>Rata-rata/Bulan</b>
2015	54	34	0	27	115	10%
2016	98	147	5	80	258	25%
2017	328	204	9	150	691	65%

Sumber: Data Sekunder (2018)

Tingkat kehadiran yang rendah mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan, sebagaimana dinyatakan oleh Luthans (2015) bahwa agar berhasil beroperasi, perusahaan memerlukan karyawan yang puas karena kepuasan karyawan dapat mengarah pada komitmen, kesadaran, dan kejujuran seorang karyawan, yang pada gilirannya berhubungan dengan kinerja pekerjaan mereka. Hal tersebut didukung hasil pra survei terhadap karyawan bank BJB cabang BSD yang menyatakan bahwa sebanyak 63% menyatakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada beberapa manajer, ditemukan adanya indikasi ketidakpuasan akan gaji, penghargaan prestasi kerja, beban pekerjaan, dan kondisi kerja yang kurang memadai. Hasil prasurvei selanjutnya menunjukkan permasalahan terkait kepuasan kerja adalah karena kompensasi, dan beban kerja para karyawan.

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yenis (2017) membuktikan ternyata kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang berbeda menurut Abdul (2013) yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan justru kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan misalnya penelitian yang dilaksanakan oleh Young *et al.* (2014), juga hasil penelitian oleh Judge *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja cukup lemah sehingga menyarankan pengembangan teori terkait hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh dari beban kerja terhadap kepuasan kerja, namun dengan hasil yang belum konsisten. Penelitian oleh Tambengi dkk (2016), Setianingsih (2017), Iskandar dan Sembada (2018), juga penelitian oleh Melati (2015), Hammam dan Marzolina (2018), Purbaningrat dan Surya (2015) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu Wijaya (2018) menyatakan beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sementara

Anggraini (2019) dan Tentama *et al.* (2019) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian tentang pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja bisa jadi dikarenakan konteks penelitian yang berbeda, dimana terdapat factor yang memoderasi pengaruh kompensasi maupun beban kerja terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berdasarkan beberapa penelitian oleh Firmandari (2014) dan Iqbal *et al* (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang ada serta memperhatikan kajian pada penelitian terdahulu maka penelitian mengambil judul Pengaruh kompensasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi.

Dari uraian latar belakang diatas dalam penelitian ini masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD ? 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD ? 3) Apakah motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD? 4) Apakah motivasi kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BJB Cabang BSD?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD, 2) Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD, 3) Pengaruh moderasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD, dan 4) Pengaruh moderasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bank bjb cabang BSD.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting untuk membangun Sumber Daya Manusia untuk menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Menurut Mathis (2011) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satifcation*) adalah keadaan yang paling positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Bakar (2011) mendefinisikan *job satisfaction as how people feel about thei jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like or dislike their jobs.* Locke dalam Luthans (2011) mendefinisikan *job satisfaction as a result of employees perception of how well their job provide those things that are viewed as important.*

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan *job satisfaction as a positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristics*. Riggio (2013) mendefinisikan *job satisfaction as positive and negative feelings and attitude about one's job*. Zhu (2013) mendefinisikan *job satisfaction as a product of non-regulatory mood tendency, a kind of pleasant or positive affection state, which grows in the process of evaluating an individual's work experience*. Sedangkan menurut Davis dalam penelitian Achmad (2016) mendefinisikan *bahwa job satisfaction is the favorableness or un-favorableness with employees views their work*. Dari beberapa penjelasan tersebut, kepuasan kerja dapat disintesakan sebagai suatu perasaan yang timbul karena kondisi pekerjaan yang dihadapinya, serta berimplikasi pada hasil pekerjaan dari tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja dengan baik dan maksimal menurut As'ad (2018) dengan faktor kepuasan kerja nampaknya jauh lebih beragam. Faktor diuraikan sebagai berikut. 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. 2) Keamanan kerja, sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja. 3) Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Perusahaan dan manajemen, dimana perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai. 4) Pengawasan (supervisi), bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan turn over. 5) Faktor intrinsik dari pekerjaan, dimana atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan. 6) Kondisi kerja, termasuk disini adalah kondisi kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir. 7) Aspek sosial, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan. 8) Komunikasi, di mana komunikasi yang lancar antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai. Keadaan ini akan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. 9) Fasilitas, termasuk didalamnya fasilitas

rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Indikasi dari ketidakpuasan kerja bisa diamati dari: 1) Tingkat frekuensi keluar masuk karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan dengan frekuensi keluar masuknya karyawan yang rendah. Sebaliknya, jika karyawan dalam suatu organisasi kebanyakan merasa kurang puas, biasanya frekuensi keluar masuknya karyawan akan lebih tinggi. 2) Tingkat ketidakhadiran karyawan. Karyawan yang merasa kurang puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Mereka sering tidak hadir dalam bekerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

Adapun dimensi-dimensi kepuasan kerja karyawan menurut Luthans (2011) adalah: 1) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*); Sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan karyawan suatu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. 2) Upah (*pay*); Sejauh mana jumlah remunerasi finansial yang diterima dapat dilihat sebagai keadilan bagi orang lain dalam organisasi. 3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*); Sejauh mana kemungkinan untuk kenaikan pangkat dalam organisasi tersedia. 4) Pengawasan (*Supervision*); Sejauh mana kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknis dan dukungan berperilaku dapat diterima. 5) Rekan kerja (*Coworkers*); Sejauh mana rekan kerja secara teknis ahli dalam pekerjaannya dan dapat memberikan dukungan secara sosial. 6) Kondisi kerja/lingkungan kerja; Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan hal yang erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan, karena kompensasi merupakan *reward* atau *feedback* yang diberikan kepada karyawan sebagai system pengukuran kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Mondy (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut Dessler (2013) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2012) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk, uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas apa yang diberikan perusahaan.

Definisi kompensasi menurut Rivai (2019) bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik berupa materi atau non materi sebagai balas jasa karyawan yang telah diberikan terhadap perusahaan.

Selain pengertian kompensasi dimensi kompensasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Menurut Mondy (2018) membagi kompensasi ke dalam dua jenis, yaitu: 1) Kompensasi Finansial , 2) Kompensasi Non-Finansial. Kompensasi finansial Langsung terdiri dari : Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah , Bayaran Prestasi (*Merit Pay*), Bayaran Insentif (*Insentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan dan pembagian saham. Menurut Rivai dan Sagala (2010) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji dan upah. Kompensasi langsung merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan yakni *benefit* dan *services* (tunjangan dan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan suatu organisasi terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Dari beberapa dimensi kompensasi yang dikemukakan oleh ahli di atas, penulis menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Mondy (2018) yaitu kompensasi finansial yang meliputi kompensasi langsung dan tidak langsung dan kompensasi non-finansial.

Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun beberapa penelitian menunjukkan justru kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan misalnya penelitian yang dilaksanakan oleh Young *et al.* (2014), juga hasil penelitian oleh Judge *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja cukup lemah sehingga menyarankan pengembangan teori terkait hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

### **Beban Kerja**

Beban Kerja menurut Meshkati dalam (Hariyati, 2011) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan

yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Bahwa beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur Sutarto dalam (Karauman 2016).

Hart dan Staveland dalam Hariyati (2011) menyatakan bahwa dimensi utama yang menentukan beban kerja adalah: 1) Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan. 2) Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*. 3) Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh dari beban kerja terhadap kepuasan kerja, namun dengan hasil yang belum konsisten. Penelitian oleh Tambengi dkk (2016), Setianingsih (2017), Iskandar dan Sembada (2018), juga penelitian oleh Melati (2015) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula penelitian Hammam dan Marzolina (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu Wijaya (2018) menyatakan beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja namun melalui variabel mediasi stress kerja. Hasil penelitian Purbaningrat dan Surya (2015) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Anggraini (2019) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian oleh Tentama *et al.* (2019) terhadap staf pengajar di universitas menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat kemungkinan terdapat variabel yang memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, antara lain motivasi kerja.

## Motivasi Kerja

Luthans (2011) berpendapat bahwa *“Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that aimed at a goal or incentive”*. Motivasi adalah suatu proses yang diawali oleh kekurangan baik secara fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang diaktifkan oleh perilaku atau dorongan dengan maksud mencapai tujuan atau insentif. Menurut Mangkunegara (2016), motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi adalah elemen yang mempertahankan dan mengelola tatakrama dan perilaku karyawan (Steers dan Porter, 1987). (Porter dan Miles, 1974) berpendapat bahwa dalam pekerjaan, karyawan membutuhkan kebebasan untuk sukses dan sifat-sifat lingkungan kerja yang memberi penghargaan untuk menciptakan motivasi. Motivasi bertindak sebagai kekuatan pendorong yang mengarahkan karyawan menuju tujuannya (Grant, 2008). Karyawan termotivasi sangat terlibat dan terlibat dalam pekerjaan mereka dan mencoba untuk membuat kinerja mereka yang terbaik (Guay, 2000; Vansteenkiste, 2007). Didorong oleh diri sendiri dan kualitas yang berorientasi kebebasan sebagian besar ditemukan pada karyawan yang termotivasi (Grant, 2008). Orang yang termotivasi sangat berkomitmen dan memiliki sedikit keinginan (KAMAL et al. 2005). Organisasi membutuhkan karyawan yang termotivasi untuk bertahan di dunia yang sangat kompetitif.

Menurut Robbins dan Coulter (2019) motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Robbins (2016) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya kearah sasaran apa saja, tetapi disini sasaran itu adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Tiga unsur dalam definisi motivasi adalah intensitas, arah, dan berlangsung lama. Karyawan yang termotivasi adalah mereka yang bekerja sesuai dengan tujuan yang jelas dan mengambil tindakan mereka untuk mencapai tujuan tersebut (McShane & Von Glinow 2013). Motivasi adalah persepsi seseorang yang menggambarkan intensitas perilakunya (Petri & Go-vern, 2014).

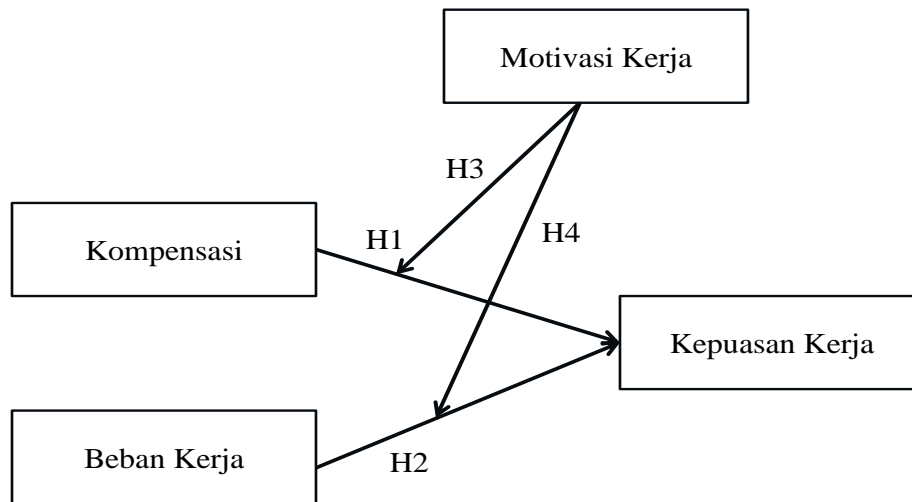


McClelland (Robbins, 2015) menyatakan tentang teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi. Dimensi motivasi tersebut adalah sebagai berikut: 1) Kebutuhan berprestasi atau *Need of Achievement (nAch)*, 2) Kebutuhan berkuasa atau *Need of Power (nPow)*, 3) Kebutuhan afiliasi. Dari beberapa dimensi motivasi kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, penulis menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh McClelland, yaitu Kebutuhan berprestasi atau *Need of Achievement (nAch)*, Kebutuhan berkuasa atau *Need of Power (nPow)*, kebutuhan afiliasi atau *Need of Affiliation (nAff)*.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja telah banyak dilaksanakan oleh para peneliti terdahulu, dimana motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian oleh Nikodemus (2018), Nyarko *et al.* (2014), Wae-esor *et al.* (2016) dan Yarnis (2018). Penelitian tentang motivasi kerja sebagai variabel moderator dilakukan oleh Firmandari (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, dimana motivasi kerja memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Penelitian oleh Iqbal *et al.* (2013) menunjukkan bahwa motivasi juga memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Namun demikian ada pula penelitian yang menghasilkan temuan bahwa motivasi tidak signifikan memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, yakni penelitian oleh Katavich (2013) dan penelitian oleh Tanjung (2017), serta Muryanto (2011).

### **Rerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Sehubungan dengan penelitian yang berkenaan dengan pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruh mederasi motivasi kerja maka kerangka penelitian disusun sebagaimana Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Hipotesis yang digunakan adalah terdapat pengaruh variabel bebas (*independent*) yaitu kompensasi, dan beban kerja terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu Kepuasan Kerja, serta motivasi kerja sebagai variabel moderator. Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian, hipotesis yang dikemukakan adalah: 1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. 4) Motivasi kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

## **METODOLOGI**

Penelitian menggunakan metode survai, dan merupakan penelitian *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan bank BJB, sedangkan sampel ditetapkan sebanyak 119 orang karyawan yang diambil secara acak proporsional. Pengolahan data dilaksanakan dengan model regresi linier berganda dan diproses menggunakan program SPSS. .

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yakni kompensasi (X1) dan beban kerja (X2), sebagai variabel independen, motivasi kerja (X3) sebagai variabel moderator, dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel dependen. Keseluruhan variabel disusun dalam suatu kuisioner, yang terdiri dari dimensi yang kemudian diuraikan dalam indikator-indikator. Pengisian kuisioner dilaksanakan secara *self-rating*, dimana responden mengisi

kuisoner berdasarkan persepsi atas diri mereka sendiri. Skala pengukuran adalah menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5.

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuisoner, yang diisi secara *self report* oleh responden. Teknik penyerahan kuisoner diantar langsung kepada para responden. Data digunakan untuk pendugaan model dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda, kemudian diolah dengan menggunakan software SPSS. Analisis meliputi evaluasi validitas dan reliabilitas instrumen yang dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik. Jika terpenuhi asumsi klasik maka analisis regresi dilanjutkan untuk pengujian hipotesis.

Analisis pengujian variabel moderasi dilaksanakan dengan analisis regresi linier berganda berjenjang, dimana evaluasi dilakukan melalui peningkatan nilai adjusted R square, F hitung dan uji t. Jika penambahan variabel interaksi pada model regresi meningkatkan nilai R square, F hitung maka terdapat efek moderasi dari variabel motivasi kerja. Selanjutnya dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja.

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan data kepegawaian dan jawaban responden dalam kuisoner, diperoleh data karakteristik responden menurut jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja. Hasil selengkapnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Deskripsi Responden**

<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Valid	Laki-Laki	43	35
	Perempuan	76	65
<b>Total</b>		<b>119</b>	<b>100</b>
<b>Berdasarkan Usia</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Valid	Kurang dari 25	48	40
	25-35 Tahun	60	50
	>35 Tahun	11	10
<b>Total</b>		<b>119</b>	<b>100</b>
<b>Latar Belakang Pendidikan</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Valid	D3	27	20
	S1	63	60
	S2	30	20
	<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 119 karyawan bank bjb cab Bsd 35% karyawan berjenis kelamin laki-laki yakni sejumlah 43 orang, sedangkan sisanya sebesar 65% karyawan yang bekerja di bank bjb cab BSD adalah karyawan yang berjenis kelamin perempuan atau sejumlah 76 orang. Terkait deskripsi responden berdasarkan usia diperoleh data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan usia adalah responden yang berumur 26 sampai dengan 35 tahun berjumlah 60 orang. Dan terkait deskripsi responden berdasarkan latar belakang pendidikan diketahui bahwa 63 responden merupakan lulusan Strata 1(S1), 27 responden merupakan lulusan Diploma 3 (D3) dan 30 orang responden merupakan lulusan Strata 2 (S2).

### Statistik Deskriptif Jawaban Responden

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Jawaban Responden dan Uji Instrumen**

	Mean	Nilai Korelasi	Vaiditas	Cronbach Alpha	Reliabilitas
Pekerjaan	3,2381	0,872	Valid		
Promosi	2,9802	0,702	Valid		
Supervisor	2,9472	0,528	Valid	0,845	Reliabel
Rekan	3,5963	0,643	Va;id		
Lingkungan	3,2072	0,517	Valid		
Kepuasan Kerja	3,1938				
Gaji	3,3330	0,802	Valid		
Tunjangan	2,9286	0,898	Valid	0,845	Reliabel
Fasilitas	3,7062	0,748	Valid		
Kompensasi	3,3226				
Achievement	2,9554	0,940	Valid		
Affiliasi	3,6176	0,882	Valid	0,818	Reliabel
Power	3,0966	0,756	Valid		
Motivasi					
TuntTugas	2,9554	0,866	Valid		
TuntUpaya	3,6834	0,934	Valid	0,811	Reliabel
TuntKinerja	3,3529	0,799	Valid		
Beban	3,3306				

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Tabel 3 menjelaskan rata-rata skor jawaban responden untuk setiap dimensi dan variabel penelitian. Baik variabel kepuasan kerja, kompensasi, beban kerja maupun motivasi kerja berada pada nilai di bawah 4, berarti sebagian besar responden memiliki persepsi sedang. Dimensi

kepuasan kerja yang paling tinggi adalah kepuasan kepada rekan kerja dan yang paling rendah adalah kepuasan kepada supervisor.

Dimensi kompensasi yang dipersepsikan paling baik adalah fasilitas, sementara yang paling rendah adalah tunjangan. Motivasi kerja para responden menyatakan bahwa motivasi paling tinggi adalah motivasi afiiasi, sedangkan yang paling rendah adalah dimensi motivasi achievement. Sementara itu dimensi beban kerja yang dirasakan paling tinggi adalah tuntutan upaya (*effort*) dan yang paling rendah adalah tuntutan tugas.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebagaimana disajikan pada Tabel 3 bahwa nilai korelasi skor tiap item dengan total skor penilaian oleh responden lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki korelasi lebih besar dari 0,5 sehingga dinyatakan valid mengukur variabel-variabel penelitian. Hasil perhitungan Reliabilitas untuk pengukuran variabel kompensasi, motivasi kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,75 sehingga instrumen penelitian reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian.

### **Hasil Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Pengujian asumsi normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah residual ( $e_i$ ) dalam model regresi berdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya memiliki residu yang terdistribusi secara normal. Salah satu cara untuk mendeteksi masalah normalitas ini dapat dilihat dari sebaran data residu pada grafik p-p plot. Hasil pengujian dapat dilihat pada grafik berikut: Pada gambar grafik di atas, dapat dilihat jika data residual (titik) menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal, hasil ini menunjukkan bahwa residu dalam model regresi memiliki distribusi yang tersebar secara normal.

#### **Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas merupakan suatu kondisi adanya hubungan yang sangat kuat di antara beberapa atau semua variabel bebas yang dilibatkan kedalam model regresi. Masalah multikolinearitas ini dapat dideteksi dari nilai tolerance serta VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai tolerance yang diperoleh lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF kurang dari 10, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan dibentuk telah bebas dari masalah multikolinearitas. Hasil pengujian menggunakan program SPSS 25.0 disajikan pada tabel berikut:

Hasil yang tersaji pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi yang dibentuk tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas, dikarenakan seluruh variabel bebas yang dilibatkan dalam model regresi memiliki nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF kurang dari 10, sehingga asumsi untuk terbebas dari masalah multikolinearitas telah terpenuhi.

### Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu uji heteroskedastisitas yang dilakukan adalah dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi. Jika titik tersebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola, dapat disimpulkan model regresi telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar berikut:

Pada gambar grafik di atas, dapat dilihat bahwa titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola, hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang akan dibentuk telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Pemoderasi

Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan analisis regresi bertahap. Hasil dari analisis regresi bertahap (*Stepwise regression*) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja mengingat nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh moderasi dari motivasi pertama dilihat dari nilai pertambahan koefisien determinasi adjusted. Penambahan variabel motivasi dan variabel moderasi yakni motivasi dikalikan dengan kompensasi menunjukkan nilai adjusted R square semakin meningkat.

**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.291 <sup>a</sup>	.085	.077	.58615
.516 <sup>b</sup>	.267	.254	.52688
.586 <sup>c</sup>	.343	.326	.50068

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motive

c. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motive, Moderat\_1

Langkah berikutnya adalah dengan melihat nilai F hitung dari analisis regresi bertahap. Hasil uji F dari analisis regresi bertahap menunjukkan nilai F hitung yang semakin besar, dari 10,802 menjadi 20,051.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.711	1	3.711	10.802	.001 <sup>b</sup>
	Residual	40.197	117	.344		
	Total	43.908	118			
2	Regression	11.706	2	5.853	21.084	.000 <sup>c</sup>
	Residual	32.202	116	.278		
	Total	43.908	118			
3	Regression	15.080	3	5.027	20.051	.000 <sup>d</sup>
	Residual	28.829	115	.251		
	Total	43.908	118			

a. Dependent Variable: Kepuasan

b. Predictors: (Constant), Kompensasi

c. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motive

d. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motive, Moderat\_1

Langkah selanjutnya adalah dengan memperhatikan nilai uji t dari analisis regresi bertahap. Hasil uji t dari analisis regresi bertahap menunjukkan bahwa perkalian variabel kompensasi dengan motivasi memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dengan signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis bahwa motivasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja diterima. Namun demikian nilai t hitung tersebut adalah negatif, sehingga motivasi kerja memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.845	.414		4.457	.000
	Kompensasi	.406	.124	.291	3.287	.001
2	(Constant)	1.891	.372		5.081	.000
	Kompensasi	-.904	.268	-.648	-3.371	.001
	Motive	1.336	.249	1.031	5.367	.000
3	(Constant)	-5.628	2.080		-2.706	.008
	Kompensasi	1.423	.684	1.019	2.081	.040
	Motive	3.794	.710	2.926	5.340	.000
	Moderat_1	-.747	.204	-3.492	-3.668	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan

### Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Pemoderasi

Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan analisis regresi bertahap (*stepwise regression*). Hasil dari analisis regresi bertahap (*Stepwise regression*) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja mengingat nilai *t* hitung lebih besar dari *t* tabel dengan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Pengaruh moderasi dari motivasi pertama dilihat dari nilai pertambahan koefisien determinasi *adjusted*. Penambahan variabel motivasi dan variabel moderasi yakni motivasi dikalikan dengan beban kerja menunjukkan nilai *adjusted R square* semakin meningkat namun kecil sekali yakni dari 0,225 menjadi 0,235.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 <sup>a</sup>	.231	.225	.53709
2	.482 <sup>b</sup>	.232	.219	.53920
3	.504 <sup>c</sup>	.254	.235	.53366

- a. Predictors: (Constant), Beban
- b. Predictors: (Constant), Beban, Motive
- c. Predictors: (Constant), Beban, Motive, Moderat\_2

Langkah berikutnya adalah dengan melihat nilai *F* hitung dari analisis regresi bertahap. Hasil uji *F* dari analisis regresi bertahap menunjukkan nilai *F* hitung yang justru semakin kecil, yakni dari 35,214 menjadi 13,058, sehingga mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.158	1	10.158	35.213	.000 <sup>b</sup>
	Residual	33.751	117	.288		
	Total	43.908	118			
2	Regression	10.183	2	5.091	17.512	.000 <sup>c</sup>
	Residual	33.726	116	.291		
	Total	43.908	118			
3	Regression	11.157	3	3.719	13.058	.000 <sup>d</sup>
	Residual	32.752	115	.285		
	Total	43.908	118			

- a. Dependent Variable: Kepuasan
- b. Predictors: (Constant), Beban
- c. Predictors: (Constant), Beban, Motive
- d. Predictors: (Constant), Beban, Motive, Moderat\_2



Langkah selanjutnya adalah dengan memperhatikan nilai uji t dari analisis regresi bertahap. Hasil uji t dari analisis regresi bertahap menunjukkan bahwa perkalian variabel beban kerja dengan motivasi memiliki nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel dengan signifikansi 0,067 atau lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis bahwa motivasi memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tidak diterima.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.119	.353		3.171	.002
Beban	.623	.105	.481	5.934	.000
2 (Constant)	1.129	.356		3.172	.002
Beban	.704	.297	.544	2.369	.019
Motive	-.087	.298	-.067	-.293	.770
3 (Constant)	-2.300	1.887		-1.219	.225
Beban	1.729	.627	1.335	2.756	.007
Motive	1.081	.697	.833	1.551	.124
Moderat_2	-.342	.185	-1.671	-1.849	.067

a. Dependent Variable: Kepuasan

## Pembahasan

### Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Moderator

Berdasarkan analisis regresi bertahap sebagaimana Tabel ... kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti jika terjadi peningkatan kompensasi maka kepuasan kerja akan meningkat. Statistik deskriptif jawaban responden pada Tabel 3 menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun kepuasan kerja karyawan berada pada nilai rata-rata masing-masing 3,3226 dan 3,1938 sehingga masih memungkinkan untuk ditingkatkan. Hal ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu, namun bertentangan dengan penelitian oleh Young *et al.* (2014) dan Judge *et al.* (2010).

Variabel interaksi antara kompensasi dengan motivasi kerja memberikan peningkatan pada nilai adjusted R square, dan juga nilai F Hitung dan nilai uji t menunjukkan nilai lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 0,000 berarti terdapat pengaruh moderasi motivasi kerja terhadap pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang signifikan. Namun mengingat nilainya negatif maka efek moderasi dari motivasi kerja memperlemah pengaruh kompensasi terhadap

kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut selaras dengan Ahmad *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan moderator yang mengurangi hubungan antara sumber daya manusia dengan kinerja bisnis. Selain itu hasil penelitian ini juga selaras dengan Tsvangirai *and* Chinyamurindi (2019) menghasilkan temuan bahwa hubungan antar pengawasan dan kinerja karyawan dimoderasi oleh motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Muryanto (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja bukan pemoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Moderator**

Berdasarkan analisis regresi bertahap sebagaimana Tabel ... beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti jika terjadi peningkatan beban kerja maka kepuasan kerja akan meningkat. Statistik deskriptif jawaban responden pada Tabel 3 menunjukkan bahwa baik beban kerja maupun kepuasan kerja karyawan berada pada nilai rata-rata masing-masing 3,3306 dan 3,1938. Hubungan yang positif menunjukkan bahwa dimungkinkan beban kerja karyawan belum pada tahap yang berlebihan sehingga pengaruhnya positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung Anggraini (2019) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian juga mendukung Hasil penelitian oleh Tentama *et al.* (2019) terhadap staf pengajar di universitas yang menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian oleh Hasil penelitian Zaki dan Marzolina (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian juga tidak mendukung Hasil penelitian Purbaningrat dan Surya (2015) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tidak mendukung Wijaya (2018) yang menyatakan beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja namun melalui variabel mediasi stress kerja.

### **KESIMPULAN**

- 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 3) Motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, yakni memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

- 4) Motivasi kerja tidak memiliki efek moderasi terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

## REFERENSI

- Ahmad, Riaz, Hisham Bin Mohammad, Sabariah bt. Nordin. 2019. Moderating effect of motivation in the relationship of intellectual capital and business performance: an evidence on Pakistan textile sector. *Journal of Studies in Social Sciences and Humanities* Volume 5, No. 1, 2019, 12-26.
- Tsvangirai, Fidelis P. and Willie T. Chinyamurindi. 2019. The moderating effect of employee motivation on workplace surveillance and employee engagement amongst employees at the Zimbabwe Revenue Authority. *SA Journal of Human Resource Management*. 17(0), pp: 1-8.
- Zaki, Hammam dan Marzolina. 2018. Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*. Vol.8, No.1, pp: 108-117.
- Wijaya, Andri. 2018. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang. *PARSIMONIA VOL. 4 NO. 3 JANUARI 2018 : 278-288*.
- Purbaningrat Yo, Putu Melati dan Ida Bagus Ketut Surya PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015: 1149-1165.
- Tentama, Fatwa, Pusparina Arum Rahmawati, dan Pipih Muhopilah. 2019. The Effect and Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction. *International Journal of Scientific & Technology*, Vol.8, No.11, pp: 2498-2502.
- Adnyani, Dewi. 2016. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening." *Jurnal bisnis dan ekonomi*, Vol 5, No. 6, pp 12
- Nugroho, Kunartinah. 2012. "Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol.7, No. 3, pp 6-7
- Akram, Naseem, dan Ali. 2012. "Impact of financial Rewards on Employee's motivation and satisfaction in Pharmaceutical Industry in Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12, Issue 17, Version 10.
- Elnaga. 2013. "Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction" *Jurnal of management*, Vol 2, pp 8-9

- Anantha, Raj A. Arokiasamy dan Tat, Huam Hon. 2014. "Assessing the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Malaysian Automotive Insurance Industry" *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol.20, No 9, pp. 1023-1030
- Anantha, Raj A. Arokiasamy dan Tat, Huam Hon. 2013. "The Effect of Reward System and Motivation on Job Satisfaction: Evidence from the Education Industry in Malaysia". *World Applied Sciences Journal*, Vol.24 No. 12, pp: 1597-1604.
- Apriyanti, Wina. 2018. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pegawai Hotel Sofyan INN al tama Pandeglang. *Tesis*. Universitas Mercu Buana Jakarta
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Bina Aksara. Jakarta.
- Azeem, M., et al 2014. *Effects of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of EduactionIndustry in Pakistan)*
- Bakar, A. 2011. "The Relationship between Training and Organizational Performace through Job Satisfaction" *Bounfring International Journal of Industrial and Management Science*, Vol. 1, No. 1, Pp. 21-23.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine., dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace*. Mc. Graw Hill. New York.
- Dermawan, Nikodemus. 2018. "Pengaruh Penempatan, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.XYZ" *Tesis*, Universitas Mercu Buana Jakarta
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Devi, Meyrista, Rozzaid dan Herlambang T. 2015. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)" *Jurnal manajemen* Vol 8, No. 7, pp. 13
- Dhermawan, Bagus, Sudibya, dan Utama. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai" *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 6, No. 2, pp 173-184

- Elnaga, Amir Abou. 2013. "Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction" *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 10, Issue 17, pp 23-24
- Gelard, Parvaneh dan Rezaei, S. 2016. "The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration - A case study in Tehran". *Asian Social Science Journal*, Vol. 12 NO. 2, pp: 165-172.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasbi. 2013. "Pengaruh Penempatan Karyawan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perum BULOG Divisi Regional Riau" *Jurnal Repository Universitas Riau*. Vol 8. Pp. 1-17
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta.
- Hutapea, Thoha. 2018. *Human Resource Management*, edition 11, Pearson Education, inc. Upper Saddle River. w Jersey.
- Herman, Sofyandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Istijanto. 2018. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia. Jakarta. Ivancevich, konopaske,
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2018. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Boston.
- Kamdron, Tiiu. 2015. *Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation*. Vol 4, pp.22-23
- Kurnia, Okky. 2018. "Pengaruh Kompensasi, Komitmen, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Kasus *House Skipping* Hotel Royal Kuningan" *Tesis*. Universitas Mercu Buana Jakarta

- Krisna, I. 2018. Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Penilaian Kerja Terhadap Penilaian Intensi Keluar Karyawan. Studi Kasus: PT. XYZ Bandung. *Tesis*. Universitas Mercu Buana Jakarta
- Jahandoost, Z., Niknejadi, F. & Iravani, M. R. 2013. Study of the Relationship between Motivational Factors of Job Satisfaction, Organizational Commitment: Consultants Government Girls High School, Isfahan City (2012-13). *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 1, No. 2, Pg. 41-48.
- Liu, G. 2017. "Job Design, Training, and Job Satisfaction: Evidence from Work Placement at Audit Firms SHS Web of Conferences 34, EDP Sciences 2017" Business School and Center of Accounting, Finance, and Institution, *Sun Yat Sen University, China*. Pg. 1-7.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York
- Luthans. 2015. *Perilaku Organisasi*, Andi. Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey. Practice Hall
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. 2015. *Human Resource Management. 5th Edition*. United State of America: Cengage Learning.
- Mathis, R., & Jackson, W. 2011. *Human Resources Development*. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Maslow, A. H. 2012. *Motivasi dan Kepribadian*. Seri Manajemen. No.104. Cetakan Pertama. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- McClelland, DC. 2015. *The Achievement Motive*. Martino Fine Books. Eastford, USA.
- Mondy, R. Wayne. 2018. *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Munawir, M. Y. 2017. "Pengaruh Penempatan Kerja, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu" *Jurnal Online Mahasiswa*, Fakultas Ekonomi, Universitas Riau. Vol. 4, No. 1, Pp. 102-114.

- Mutuku, S, M. 2014. "Effect of Motivational Strategies on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Public Universities in South Estern Kenya Region" A Research Project, *Master of Business Administration, South Eastern Kenya University*. Pp. 1-47.
- Nurzaman, N. 2016. "Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung" *Jurnal manajemen* Vol. 8, pp.14
- Nyarko, K., Twumwaa, D. A. & Adentwi, K. I. 2014. The Influence of Motivation on The Job Satisfaction of Junior High School Teachers in Ghana. *Journal of Education and Practice*, Vol. 5, No. 5, Pg. 202-209.
- Ratnasari, S. L. 2019. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Ratnasari, S. L., dan Hartati, Yenni. 2019. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Supendi, P. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Studi Kasus Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Prov. Banten. *Tesis*. Universitas Mercu Buana Jakarta
- Pingkan, Tewel B, Rumokoy S. 2017. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara" Vol.3. pp 5-6
- Putra, I. G. A. Y. L. & Sudharma, I. N. 2016. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali". *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 5, No. 9, Pp 54-55.
- Priyatno, Duwi. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Edisi ANDI. Yogyakarta
- Robbins, S. P. dan Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S.P and Timothy A. Judge. 2019. *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Edition. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Riaristiano, Setiawati R D, Abdi T, dan Nugroho. 2013. “Analisis pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan karir dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Kapasari di Surabaya” *Jurnal Manajemen*, Vol 1. Pp 7-8
- Sedarmayanti, 2017, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju. Bandung
- Sdrolias, L. Belias, D. Koustelios, A. Gkolia, A. Koutiva, M. Thomos, A. & Varsanis, K. 2014. *Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector*. *MIBES Transactions*, Vol. 8, Pp. 132-151.
- Setyo, Warso M, dan Yulianeu. 2017. “Hubungan Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Implikasinya pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 7, pp 3
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein. 2019. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis serta Bisnis*. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wae-esor, E., Bakar, A. B. A., & Hee, H. C. 2016. “The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction of Muslim Public Health Employees in Pattani Province, Thailand” *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, Vol. 2, No. 1, Pp 162-171.
- Wexley & Yukl, G.A, 2017. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yennis, Etty. 2018. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kartika Buana Ayu (Gedung Balai Kartini)” *Tesis*. Universitas Mercu Buana Jakarta
- Zhu, Y. 2013. *A Review of Job Satisfaction*. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 1, Pp. 293-298.