
HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DAN PRESTASI KERJA

Oleh :

Muhammad Asnawi, SE, MM

Dosen Universitas Dharmawangsa, Medan

Abstrak

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dan prestasi kerja. Penulisan makalah ini menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi memiliki hubungan erat dengan prestasi kerja. Disain sistem kompensasi yang tepat merupakan faktor penting bagi setiap instansi. Dalam situasi bisnis yang sangat ketat, organisasi juga integrasi antara disain kompensasi yang handal akan dapat mengantar instansi menuju ke arah *subtainble organization* yang akan pernah lapuk oleh perubahan zaman.

Kata kunci : *kompensasi dan prestasi kerja*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah tenaga kerja karena memiliki potensi dan kemampuan untuk bertindak ke arah tujuan organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus mampu melaksanakan tugas dengan baik serta bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan suatu organisasi dituntut untuk mengkoordinir dan mengendalikan sumber daya manusia yang ikut terlibat dalam kegiatan operasionalnya.

Aset organisasi yang paling penting milik perusahaan adalah sumber daya manusia karena mampu mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi serta merupakan elemen penting dalam menjalankan organisasi. Oleh sebab itu perlu adanya suatu sistem yang dapat mengatur sumber daya manusia tersebut serta menentukan karyawan-karyawan mana yang diharapkan melaksanakan fungsi dan tugas-tugas tertentu yang harus dituntaskan. Sistem itu disebut dengan deskripsi pekerjaan atau *job discription* yang disusun secara terinci, akurat dan ringkas.

Namun salah satu yang menjadi permasalahan disini adalah, bagaimana terus memotivasi karyawan untuk terus bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan, untuk menjawab pertanyaan ini, salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan melalui pemberian kompensasi.

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk baik itu finansial maupun non finansial. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang ada di instansi yang satu berbeda dengan pegawai yang ada di instansi yang lain, begitu pula kompensasi yang diberikan kepada pegawai produksi dan kompensasi yang diberikan kepada pegawai profesional mempunyai nilai yang berbeda. Kompensasi bagi pegawai produksi biasanya diberikan berdasarkan pada beberapa program antara lain, pertama, program kerja borongan dimana perolehan dikaitkan secara langsung dengan jumlah yang dihasilkan karyawan dengan membayar orang yang bersangkutan suatu upah per potong bagi tiap unit yang dihasilkan. Kedua, program jam standar, dimana karyawan diberi imbalan berdasarkan presentasi premi yang sama dengan presentasi basil yang dicapai di atas standar. Ketiga, program insentif kelompok, dimana perusahaan akan menyusun standar

kerja bagi tiap anggota kelompok dan menggunakan suatu cara perhitungan keluaran yang dihasilkan oleh tiap anggota.

Keputusan pemberian kompensasi berkenaan dengan para pegawai profesional merupakan masalah yang unik. Salah satu diantaranya adalah bahwa bagi profesional umumnya soal uang barangkali kurang penting dibandingkan bagi kelompok pegawai lain. Hal ini karena jenis pekerjaan yang dijalankan merupakan pekerjaan investigatif yang memerlukan kadar kreativitas dan pemecahan masalah yang sangat tinggi sehingga tidak mudah membandingkan dan mengukur faktor-faktor yang dapat dikompensasikan. Oleh karena itu faktor-faktor yang dapat dikompensasikan di sini cenderung berfokus pada pemecahan masalah, kreativitas, ruang lingkup pekerjaan serta pengetahuan teknis dan keahlian.

Bedasarkan jenis pekerjaan tersebut di atas maka perlu adanya evaluasi terhadap tugas yang dijalankan dalam rangka penentuan kompensasi yang sesuai, karena tujuan dari kompensasi itu sendiri adalah untuk mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik.

Bagi pekerjaan-pekerjaan profesional, evaluasi pekerjaan hanya menyediakan jawaban parsial terhadap persoalan cara membayar kompensasi bagi karyawan dalam pekerjaan tersebut, karena dalam beberapa hal pekerjaan-pekerjaan itu berbeda dari pekerjaan produksi dan administratif. Meskipun demikian dalam mengevaluasi pekerjaan profesional sama sekali tidak mungkin dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor dan tingkat faktor yang membedakan antara nilai-nilai pekerjaan profesional karena pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan profesional sangat sulit dikuantifikasikan dan diukur. Akibatnya, hampir semua perusahaan menggunakan pendekatan harga-pasar dalam mengevaluasi pekerjaan profesional, sedapat mungkin mereka menentukan harga pekerjaan profesional dalam pasar tenaga kerja untuk menetapkan nilai pekerjaan-pekerjaan tolak, selanjutnya pekerjaan tolak ini dan pekerjaan-pekerjaan profesional lainnya ditempatkan ke dalam struktur gaji. Pendekatan yang agak subjektif ini membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dalam upaya mengundang minat karyawan yang prestasinya sangat bervariasi.

1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dan prestasi kerja.

1.3. Metode Penulisan

Penulisan makalah ini menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*).

2. Uraian Teoritis

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi karena menyangkut sumber daya manusia yang berkualitas untuk mempercepat tujuan perusahaan. Sumber daya manusia mengelola jalannya pembangunan yang menyangkut tujuan masa depan suatu organisasi, salah satu adalah bertambahnya tuntutan jaman yang mempercepat kemandirian yang objektif dan kosekuen serta menunjukkan sebahagian kemandirian dalam memproses jalannya suatu organisasi ketingkat generasi yang ada di perusahaan tersebut.

Menurut Handoko (2002: 4): manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pendayagunaan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu, maupun tujuan perusahaan”.

Perusahaan perlu manajemen yang kuat dalam menjalankan sistem manajemennya agar tercapai hal-hal yang menyangkut keberhasilan tugas-tugas perusahaan.

Sedangkan menurut Jhon R. Schermen (2002: 85) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan dan mempertahankan organisasional yang berbakat dan bersemangat.

2.2. Pengertian dan Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah upah yang diberikan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Menurut Hasibuan (2006: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh pimpinan organisasi.

Perusahaan berusaha memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh pegawai semaksimal mungkin sebaliknya pegawai mengharapkan agar pimpinan perusahaan memberikan kompensasi yang seimbang, dengan pengorbanan yang diberikannya pada perusahaan. Pimpinan perusahaan menawarkan kompensasi. Sedangkan menurut Handoko (2002: 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 119) jenis-jenis kompensasi adalah:

1. Gaji pokok, yaitu kompensasi dasar yang diterima oleh pegawai biasanya sebagai gaji.
2. Gaji variabel, yaitu kompensasi yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja.
3. Tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, atau uang pensiun diberikan kepada pegawai.

Dalam pemberian kompensasi, selain memberikan gaji pokok juga diberikan kompensasi lain. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, jika pemberian kompensasi memuaskan, maka produktivitas kerja dapat ditingkatkan dan sebaliknya, jika kompensasi tidak memuaskan maka produktivitas menurun.

Kompensasi yang diterima pegawai salah satu bukti pedulinya pimpinan terhadap pegawai yang dinilai yang baik dalam bekerja sebagai satu-kesatuan yang positif, serta mendorong gairah pegawai bekerja yang lebih kompeten dan pegawai merasa diberlakukan yang setimpal sebagaimana yang diharapkan para pegawai.

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan tersebut, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah pada hal yang dicapai. Demikian pula dalam hal pemberian gaji kepada karyawan yang telah bekerja juga mempunyai sasaran tertentu.

Menurut Saydam (2000: 240), pemberian kompensasi mempunyai sasaran sebagai berikut:

- Untuk menjamin sumber nafkah pegawai beserta keluarga.
- Meningkatkan prestasi kerja dan harga diri pegawai.
- Mempererat hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan organisasi atau instansi terkait.
- Mencegah pegawai meninggalkan organisasi.
- Meningkatkan disiplin kerja.

Salah satu tujuan pokok karyawan dalam bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi yang seringkali berupa gaji yang diterima karyawan secara periodik. Kompensasi diadakan agar karyawan dapat memenuhi seluruh atau sebagian kebutuhan dan keinginan karyawan. Perusahaan memberikan kompensasi sebagai salah satu bentuk penghargaan atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan melalui hasil kerja (Hasibuan 2006: 133).

Sesungguhnya kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial/keuangan. Berikut ini adalah penjelasan tentang komponen-komponen yang terdapat pada struktur kompensasi.

Kompensasi diberikan kepada karyawan dalam dua bentuk, yaitu :

a. Kompensasi yang bersifat finansial (keuangan)

Bentuk kompensasi ini ada 2 macam, terdiri dari :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung terdiri dari 4 bagian yaitu :

- Bayaran pokok yang didalamnya termasuk gaji, upah
- Bayaran prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan-kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit pay* adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya (Alwi, 2007: 78).
- Bayaran insentif (*insentive pay*) yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, opsi saham).
- Bayaran tertangguh (*deferred pay*) yang terdiri dari program tabungan dan anuitas pembelian saham (Simamora, 2003: 542 - 565).

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung juga terdiri dari 3 bagian yaitu :

- Program-program perlindungan, termasuk di dalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja.
- Bayaran di luar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil.
- Fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, tempat parkir dan sebagainya (Simamora, 2003: 566 - 578)

b. Kompensasi Non Finansial (Non Keuangan)

Bentuk ini juga terdiri dua 2 macam, yaitu :

a. Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan

Kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian dan sebagainya.

b. Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Kompensasi ini terdiri dari kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya (Simamora, 2003: 582 - 646).

2.3. Prestasi Kerja

Membahas mengenai motivasi kerja, tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut.

Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2006: 105), prestasi kerja adalah suatu basil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing. Oleh karena itu maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (2000: 126), faktor - faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja
Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja
Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan
Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
4. Inisiatif
Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggungjawab menyelesaikan.
5. Kerajinan
Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
6. Sikap
Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.
7. Kehadiran
Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang petaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang

jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan Informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan - Kesalahan Desain Pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-Tantangan Eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan (Handoko, 2002: 135-136).

3. Pembahasan

Keberhasilan seseorang manajemen dalam memimpin suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja kerja para karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasionalnya. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus mampu mengarahkan, mengawasi dan memotivasi pegawai. Dalam pemberian motivasi, pimpinan harus memahami apa sebenarnya keinginan dan kebutuhan bawahannya.

Disain sistem kompensasi yang tepat merupakan faktor penting bagi setiap instansi. Dalam situasi bisnis yang sangat ketat, organisasi juga integrasi antara disain kompensasi yang handal akan dapat mengantarkan instansi menuju ke arah *sustainable organization* yang akan pernah lapuk oleh perubahan zaman .

Prestasi kerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan di konfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau suatu instansi serta mengetahui dampak positif atau negatif dari suatu kebijakan operasional.

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah deskripsi kerja, lingkungan kerja, dan pengembangan karir yang masing-masing berpengaruh terhadap prestasi kerja dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Syahrial (2004), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Deskripsi Kerja, dan Upah terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. (persero) Bhandha Ghara Rekha Cabang Medan.. Dari 48 orang responden dan diolah dengan menggunakan regresi berganda hasil penelitian menunjukkan deskripsi kerja dan upah secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, dengan $\alpha = 0,05$ secara parsial deskripsi kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja, sementara upah tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada $\alpha = 0,05$. Persamaan dengan penelitian

ini adalah variabel independen yaitu upah dan variabel dependen yaitu prestasi kerja. Adapun perbedaannya adalah sampel, tempat dan variabel deskripsi kerja.

Djati (2003) melakukan penelitian dengan judul Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan yang berjumlah 68 orang. Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja digunakan metode analisis sebagai berikut: Metode *Deskriptif*, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian secara sistimatis, faktual dan akurat berdasarkan fakta-fakta yang ada, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Metode *Inferensial*, yaitu dengan melihat hubungan dan pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kompensasi, komitmen karyawan terhadap organisasi serta prestasi kerja karyawan. Untuk analisis ini digunakan metode-metode statistik dengan menggunakan $\alpha = 0,1$ artinya derajat kesalahan sebesar 10%. Hasil penelitian ini secara umum dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan, komitmen karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Lebih spesifik dimana ditemukan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi memang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi begitu juga komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh terhadap kecakapan karyawan pada pekerjaan. Dalam penelitian ini secara simultan variable dalam konsep kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta prestasi kerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah variabel kompensasi dan prestasi kerja, sedangkan perbedaannya tempat, sampel dan variabel komitmen organisasi.

Nurmala (2006) melakukan penelitian dengan judul .Pengaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda (PIM) Lhokseumawe, NAD. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap non manajerial pada PT. Pupuk Iskandar Muda (PIM). Populasi penelitian ini berjumlah 755 orang. Sampel penelitian ini terdiri dari 75 responden yang merupakan karyawan tetap non manajerial. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara serempak variabel deskripsi kerja dan kompensasi berpengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial diketahui bahwa variabel deskripsi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan. Persamaan dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independennya yaitu variabel deskripsi kerja dan juga terletak pada variabel dependennya yaitu variabel prestasi kerja. Perbedaannya adalah pada sampel, lokasi penelitian dan variabel deskripsi kerja.

4. Penutup

Dari pembahasan dan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa pemberian kompensasi memiliki hubungan erat dengan prestasi kerja. Disain sistem kompensasi yang tepat merupakan faktor penting bagi setiap instansi. Dalam situasi bisnis yang sangat ketat, organisasi juga integrasi antara disain kompensasi yang handal akan dapat mengantar instansi menuju ke arah *subtainble organization* yang akan pernah lapuk oleh perubahan zaman.

Daftar Pustaka

Alwi, Syafarudin, 2007. Kinerja, Wikipedia Indonesia, Ensiklopedia Bebas Berbahasa Indonesia.

- Djati, S. P. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 5, No. 1, Maret 2003: 25 - 41. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra
- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Heidjrahman dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Jhon R. Schermen, Jhon. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan: Kompensasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mathis, Robert dan Jackson, Joh H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Jimmy Sadely dan Bayuprawira, Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Simamora Henry, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

