

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi Pada Pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen)**

Faik Faisal Wafa (Faikf557@gmail.com)

Dwi Irawati

Fitri Rahmawati

Universitas Muhammadiyah Purworejo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi kerja. Berkaitan dengan sumber daya manusia permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana cara menjadikan karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut, motivasi kerja karyawan dapat terjadi karena adanya kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Populasi penelitian ini adalah pegawai PDAM Kabupaten Kebumen, yaitu 50 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan skala *likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Kuesioner telah diuji coba dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian hipotesis dan analisis data dengan bantuan aplikasi *SPSS*.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Kata kunci : kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja.

A. PENDAHULUAN

Pada zaman sekarang ini, setiap perusahaan dituntut untuk bisa memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya. Apabila perusahaan bisa mengelola sumber daya tersebut dengan baik maka perusahaan pasti bisa mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Perusahaan harus mengetahui, bahwa sumber daya manusia bukan hanya sekedar aset bagi perusahaan, melainkan sumber daya manusia juga merupakan mitra dalam menjalankan sebuah bisnis. Menyadari peran sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu perusahaan, maka faktor ini harus dikelola dengan semaksimal mungkin. Motivasi karyawan menjadi faktor penting sebagai modal

dalam membangun kekuatan organisasi atau perusahaan. Upaya mengatasi masalah tersebut, tidak jarang perusahaan-perusahaan memberikan imbal jasa yang lebih kepada para karyawannya. Para pemimpin perusahaan berharap dengan pemberian kompensasi yang besar, maka para pekerja menjadi lebih termotivasi dalam hal bekerjanya. Memang pada dasarnya, kompensasi dirasakan sangat penting dalam hubungannya di dalam sebuah perusahaan dengan para karyawan.

Menurut Simamora (2004:442) kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah kendatipun demikian, terminology kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Manakala dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Tetapi hal yang paling perlu diperhatikan, adalah tidak seluruh karyawan membutuhkan materi untuk menumbuhkan motivasi didalam diri mereka.

Menurut Buhler (2011:202), uang bukanlah merupakan satu-satunya motivator. Kenyataannya, kini uang tidak lagi menjadi motivator utama. Bila dulu uang digunakan oleh manajemen sebagai upah atau gaji, sekarang para karyawan menghendaki lebih dari sekedar uang. dan hal inilah yang sering dilupakan oleh pihak pimpinan atau manajer dalam berinteraksi untuk meningkatkan motivasi dengan para karyawan. Masih banyak para pimpinan yang berpendapat, cukup dengan gaji yang tinggi saja, maka karyawan akan selalu terangkat motivasinya dalam hal mereka bekerja.(Sedarmayanti,2008:44)

Untuk meningkatkan motivasi karyawan tidak cukup hanya dengan gaji yang besar saja. Ada unsur lain yang bisa diberikan oleh pihak pimpinan kepada para karyawannya. Namun hal itulah yang biasanya selalu luput dari pihak atasan. Pimpinan lebih mengutamakan profitabilitas yang lebih menuju ke arah perusahaan daripada ke arah kesejahteraan bersama.

Adanya program kompensasi perusahaan akan membantu untuk mencapai tujuan dan menjaga karyawan dengan baik. Namun, jika kompensasi yang diberikan

tidak sesuai, maka akan mengakibatkan motivasi kerja karyawan menurun dan menimbulkan keluhan-keluhan, mogok kerja, serta mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis. Jika keluhan karyawan tidak ditanggapi dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memberi kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan agar motivasi kerja karyawan meningkat. Tingkat motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung tujuan perusahaan.

Menurut informasi yang didapat peneliti, motivasi karyawan PDAM Kabupaten Kebumen mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu kurangnya kompensasi finansial yang mereka terima. Kompensasi finansial yang diterima karyawan belum sesuai dengan kinerja karyawan, upah dan insentif yang diberikan perusahaan juga masih minim. Selain kompensasi finansial, faktor non finansial juga menjadi terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kebumen. Tidak adanya pengakuan atas kinerja yaitu berupa promosi jabatan juga menjadi salah satu kurangnya motivasi kerja karyawan. Hal inilah yang seharusnya diperhatikan oleh manajer puncak dalam menentukan kebijakan organisasi.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

1. Kajian Teori

a. Motivasi

Menurut Robbins (2007:55) motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk kebutuhan individu. Sedermayanti (2008:233) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu .

Menurut Sutrisno (2011:116-120), motivasi dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal (berasal dari diri karyawan) antara lain: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, dan faktor eksternal (berasal dari luar karyawan) antara lain: lingkungan kerja yang menyenangkan, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang fleksibel.

b. Kompensasi Finansial

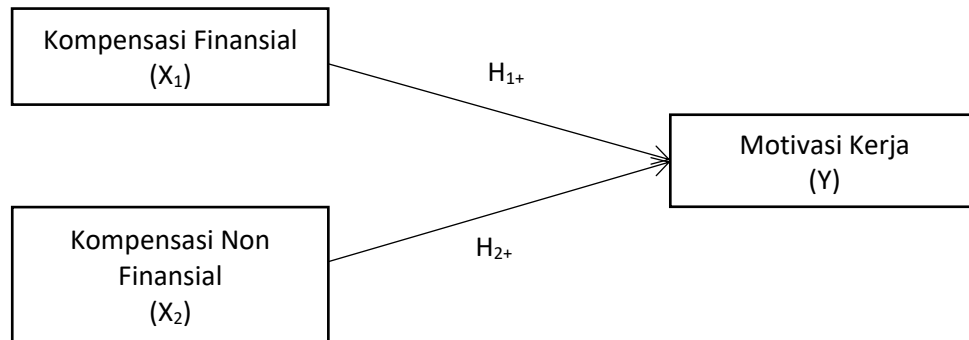
Menurut Mondy dan Noe (2011:178) kompensasi finansial adalah segala pembayaran yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.

c. Kompensasi Non Finansial

Menurut Mondy dan Noe (2011:178) kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi dua, yaitu: 1. Kompensasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan, berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. 2. Kompensasi non finansial berkaitan dengan lingkungan pekerjaan ini dapat berupa

supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), dan pembagian kerja (*job sharing*).

2. Kerangka Pikir



Gambar 1
Kerangka Pikir

Keterangan:

→ : pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

D. HIPOTESIS

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Menurut Mondy dan Noe (2011:178) kompensasi finansial adalah segala pembayaran yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Semakin baik pemberian kompensasi finansial baik berupa gaji atau insentif maka akan berpengaruh kepada persepsi karyawan terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan motivasi kerjanya karena para karyawan merasa pekerjaan mereka di hargai oleh perusahaan sesuai dengan beban kerja mereka (Mondy dan Noe 2011:178). Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Pratama dan Andayani (2013) Afrida, Swasto, dan Astuti (2014) dan Aprilia (2015) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut:

H₁ : kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Menurut Mondy dan Noe (2011:178) kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi dua, yaitu: 1. Kompensasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan, berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. 2. Kompensasi non finansial berkaitan dengan lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), dan pembagian kerja (*job sharing*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Afrida, Swasto, dan Astuti (2014) dan Eduard (2015) dan Aprilia (2015) menyatakan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

E. METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional Variabel

Indikator Motivasi Teori motivasi Herzberg dalam Robbins (2007:57), menyatakan ada enam indikator yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

a) Penghargaan

Pekerjaan harus memberi penghargaan kepada karyawan. Ini akan memberikan perasaan bangga karena telah berhasil melakukan sesuatu yang sulit tetapi bermanfaat.

b) Pengakuan

Pekerjaan harus memberikan pujian dan pengakuan atas keberhasilannya kepada karyawan. Pengakuan ini harus datang dari atasan atau rekan kerja mereka.

c) Tanggung jawab

Karyawan harus memiliki pekerjaan mereka. Mereka harus menganggap diri mereka bertanggung jawab atas penyelesaian.

d) Kemajuan karir

Peluang promosi harus ada untuk karyawan.

e) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan harus menarik, beragam dan memberikan tantangan yang cukup membuat karyawan termotivasi.

f) Pengembangan potensi individu

Pekerjaan harus memberi karyawan kesempatan untuk mempelajari ketrampilan baru. Ini bisa terjadi baik ditempat kerja atau melalui pelatihan yang lebih formal.

Indikator-indikator kompensasi finansial oleh Mondy dan Noe (2004:76), yaitu:

a) Gaji

Gaji sebagai penerimaan yang bersifat rutin dan tetap setiap bulan, apakah karyawan masuk kerja atau tidak.

b) Upah

Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Bonus

Bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan karena berhasil meraih keuntungan lebih bagi perusahaan yang diberikan setiap tahun.

d) Komisi

Komisi merupakan sejenis bonus yang dibayarkan perusahaan kepada pihak yang menghasilkan penjualan produk dan jasa yang baik.

Menurut Mondy dan Noe (2004:77) indikator-indikator kompensasi non finansial, meliputi:

a) Wewenang dan tanggung jawab

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintahkan orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu.

b) Lingkungan pekerjaan

Lingkungan pekerjaan adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

c) Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai merupakan sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat yang akan datang.

d) Kesempatan untuk berkembang

Perusahaan memberikan ruang dan media kepada karyawan untuk memperkaya talenta dan pengalaman dalam pengembangan karir karyawan.

e) Penghargaan terhadap prestasi

Bentuk apresiasi terhadap karyawan atas kinerja yang baik.

2. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengukur kemampuan suatu kuesioner dalam mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X_1), kompensasi non finansial (X_2), dan motivasi kerja (Y) mempunyai nilai *pearson correlation* lebih dari 0,3610 dan semuanya bernilai positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan yang diujikan valid, artinya semua butir pernyataan (instrumen) dalam kuesioner tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam kuesioner mengenai variabel kompensasi finansial (X_1), kompensasi non finansial (X_2), dan motivasi kerja (Y) semuanya reliabel, artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil apabila digunakan secara berulang kali dari waktu ke waktu.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Ket.
Kompensasi Finansial (X_1)	0,331	0,005	Positif dan signifikan
Kompensasi Non Finansial (X_2)	0,447	0,001	Positif dan signifikan

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1, model persamaan regresi linier berganda yang dapat dituliskan dari hasil pengujian tersebut adalah:

$$Y = 0,331 X_1 + 0,447 X_2$$

Dengan interpretasi sebagai berikut:

- 1) $b = 0,331$ artinya kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sehingga hasil ini menunjukkan bahwa semakin layak kompensasi finansial maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan.
- 2) $b = 0,477$ artinya kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sehingga hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dan layak kompensasi non finansial maka semakin tinggi tingkat motivasi karyawan.

b. Uji t

Berdasarkan uji t didapatkan hasil bahwa nilai t-hitung variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) berada di daerah dimana H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai signifikan variabel kompensasi finansial sebesar 0,005 dan variabel kompensasi non finansial sebesar 0,001,

kedua nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, artinya kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

2. Pembahasan

a. H_1 : kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan Tabel 1, didapat nilai $b = 0,331$ dan nilai $p\text{-value} = 0,005 < 0,05$ artinya hipotesis pertama yaitu kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan diterima. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa pemberian kompensasi finansial mempengaruhi motivasi kerja karyawan, sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin layak kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi motivasi kerja karyawan, dan begitu pula sebaliknya. Kompensasi finansial dalam hal ini berkaitan dengan pemberian gaji yang rutin dan layak (dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari), pemberian upah yang layak, pemberian bonus atas pencapaian kerja karyawan yang diberikan setiap tahun, dan adanya komisi bagi karyawan yang mampu bekerja dengan baik. Memberikan kompensasi finansial yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan karyawan serta apabila seorang karyawan memiliki penilaian yang baik atas kompensasi finansial yang diterimanya maka hal tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama dan Andayani (2013) dan Afrida, Swasto, dan Astuti (2014), serta Aprilia (2015), membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

b. H_2 : kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan Tabel , didapat nilai $b = 0,477$ dan nilai $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ artinya dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yaitu kompensasi non finansial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kompensasi non finansial mempengaruhi motivasi kerja karyawan, sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa kompensasi non finansial

memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin baik dan layak pemberian kompensasi non finansial maka akan semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Kompensasi non finansial dalam hal ini terkait dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dengan pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja yang nyaman, maupun prasarana yang mendukung dalam bekerja, serta pemberian promosi jabatan. Jadi pemberian kompensasi non finansial yang baik akan berdampak positif pada proses kerja dalam perusahaan tersebut, kemudian hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih keras, kreatif, terampil, dan yang pada akhirnya akan berdampak baik bagi perusahaan. Sama halnya dengan pemberian kompensasi finansial, pemberian kompensasi non finansial yang baik juga akan memberikan motivasi kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Afrida, Swasto, dan Astuti (2014) dan Eduard (2015) serta Aprilia (2015), menunjukkan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada.
2. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada.

DAFTAR PUSTAKA

Afrida, S.A., et.al. 2014. 'Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang'. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2, 5-10.

- Anoraga, Pandji. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- A.S, Munandar. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia.
- Buhler, Patricia. 2011. *Alpha Tech Yourself : Management Skills dalam 24 Jam*. Alih bahasa : Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, M. Rudi Atmoko. Jakarta: Prenada Media.
- Eduard, Nico Michael. 2015. 'Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Customer Service Grapari Telkomsel Cabang Pemuda Surabaya'. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2, 3-12.
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouzali, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Gunawan, Aprilia Monica. 2015. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Freight Express Surabaya. *Jurnal AGORA*, 3, 3-4.
- Hamzah B, Uno. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi aksara.
- Hartono, Jogianto. 2013. *Metode Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Surabaya: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, Noe. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- _____ 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Martina, Ida. 2007. *Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24, 2-3.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Oktavia, Nova Subi, 2009. *Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Pdam. 2012. Sejarah dan Visi & Misi PDAM Kabupaten Kebumen. Diunduh dari <http://pdam-kebumen.com> pada tanggal 25 Oktober 2018.
- Robbins, SP. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sujaeweni, V, Wiratna. 2014. *Metodologi Peneletian*. Yogyakarta: PT. Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Veithhzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.