

KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KOMPENSASI DAN PENILAIAN KINERJA (Studi Kasus di Perusahaan X)

Regina Detty

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Banking institutions is one of the businesses that have a competitive climate, where change and innovation banking services happen very quickly, it requires the company to keep pace with the changes and survive the competition that kept rolling, and therefore very important for the company to optimize its resources, the main one of which is human resources. SDM is a live production factors, where each company has their own way of doing the development of human resource management, human resources management but is commonly applied in the company. In the face of any change, HRM should be able to match what is needed to deal with these changes and achieve company goals. for that, we need the collective contribution of human resources, so that the necessary performance management activities, because if the human resources in the company can understand the contribution expected from them and have received support, the understanding of the purpose and job satisfaction will increase (Costello, 1994:6) so that the ideal of understanding and its application will affect the job satisfaction of human resources. This study aimed to determine the effect of the implementation of the performance management and compensation on employee job satisfaction in Bank X where this study took a sample of some branches that are supposed to represent and employees were asked to complete a questionnaire and interviews. Results of questionnaires collected was processed and the analysis of qualitative and quantitative. From these results it can be concluded that the salary provided by Bank X sudan pretty good but still needs to be improved periodic salary increases in accordance with the increase in cost of living and Bank X still need to also increase the benefits and facilities provided to the employees. Moderate Performance Management at Bank X still have to reduce the level of subjectivity superiors and also need to clarify the standard in accordance with IEC standards work in each job position.

Key words : Job Satisfaction, Compensation, Performance Management

PENDAHULUAN

Saat ini tingkat persaingan diantara perusahaan semakin tinggi sehingga menuntut setiap perusahaan untuk tanggap terhadap perubahan. Namun Perusahaan perlu mengelola dengan baik setiap perubahan yang akan dilakukan sehingga dapat memiliki keunggulan bersaing.

Divisi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian di dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan mulai dari Perencanaan SDM,

Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja, Kompensasi dan Sistem Karir. Dengan pengelolaan SDM yang baik, sehingga dapat mempersiapkan SDM dalam menghadapi perubahan.

Pengelolaan sistem sumber daya manusia yang baik dapat memberikan kepuasan kepada karyawan sehingga karyawan dapat memiliki motivasi yang tinggi dan memberikan kinerja yang paling baik dari dalam dirinya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *personality* (karakter), *value* (nilai-nilai yang dianut oleh karyawan), *working condition* (pekerjaan itu sendiri, hubungan atasan-bawahan) dan *social influence* (budaya, struktur organisasi). Faktor-faktor inilah yang dapat menjadi dimensi dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

Salah satu bidang usaha yang memiliki iklim yang kompetitif adalah institusi perbankan, dimana perubahan dan inovasi pelayanan perbankan berkembang secara cepat. Merespon perkembangan dalam dunia perbankan, Bank X telah menetapkan tujuan baru yaitu “ 1 tujuan, 2 Digit asset, di tahun 2013”, dengan adanya tujuan tersebut, tentunya diberlakukan beberapa perubahan kebijakan di berbagai aspek, salah satunya adalah perubahan-perubahan dalam kebijakan SDM untuk meningkatkan kualitas SDM dan akhirnya membantu perusahaan dalam mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka Bank X merasa penting untuk melakukan survey kepuasan karyawan terhadap Pengelolaan Sistem SDM di Bank X terutama pengelolaan dalam kompensasi dan penilaian kinerja.

URGENSI PENELITIAN

Penelitian ini dibuat agar Perusahaan :

1. Mengetahui gambaran umum tentang Kebijakan SDM (Kompensasi dan Penilaian Kinerja) dan bagaimana pelaksanaannya.
2. Mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap Pengelolaan Sistem SDM khususnya Kompensasi dan Penilaian Kinerja di Bank X berdasarkan IPA (Importance Performance Analysis).
3. Mendapatkan masukan dalam membuat kebijakan SDM yang baru khususnya bidang kompensasi dan Penilaian Kinerja.

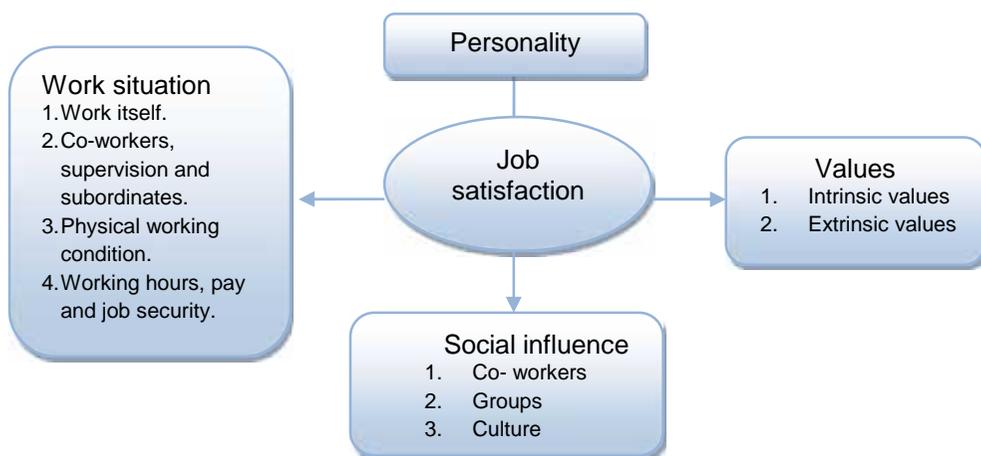
TINJAUAN PUSTAKA

Setiap perusahaan tentunya memiliki cara yang berbeda-beda dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Begitu pula yang terjadi di Bank X, dengan penetapan tujuan yang telah dilakukan

oleh perusahaan tersebut akan memacu tiap pegawai untuk terus memberikan kontribusi berupa kinerja yang lebih baik, begitu pula divisi SDM yang tentunya memfasilitasi hal tersebut dengan membuat kebijakan SDM yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari perubahan dan perbaikan yang terus menerus dilakukan, Bank X masih perlu meninjau ulang kualitas dari kebijakan SDM dan pelaksanaannya kebijakan SDM tersebut. Sehingga Bank X merasa yakin bahwa Divisi SDM sudah mengelola SDM-nya dengan baik sehingga mampu memuaskan karyawan dan membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawan demi pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dengan jelas.

Pengertian Kepuasan kerja

'Collections of feelings, beliefs, and thoughts about how to behave with respect to one's current job' (Luthans 1998 ; 144). Menurut luthans (1998;144) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :



Dari skema diatas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh *Personality* (karakter), *work situation* (pekerjaan itu sendiri, hubungan antara atasan dan bawahan, kondisi fisik di tempat kerja, gaji, jam kerja, status karyawan), *value* (nilai yang dianut oleh karyawan) dan *social condition* (budaya organisasi, rekan kerja, kondisi kelompok). Sehingga kita dapat mengatakan bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan perlu memperhatikan dan mengelola ke-empat faktor tersebut dengan baik.

Bank X selalu berusaha mengelola SDM-nya dengan baik, mulai dari Perencanaan SDM, pemberian pelatihan kerja dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi, mengukur kinerja karyawan sesuai dengan apa yang seharusnya diukur, pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan maupun kinerja

perusahaan dan juga membuat dan mengelola sistem karir yang baik untuk karyawan. Pengelolaan SDM yang baik diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan dan akhirnya tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Kotler mengatakan bahwa bila Gap (rentang) antara Harapan dan Kinerja semakin kecil (atau bahkan tidak ada Gap) itu berarti kepuasan karyawan akan tercapai.

$$\text{Expectation} - \text{Performance} = \text{Satisfaction/dissatisfaction}$$



Kepuasan dirumuskan sebagai berikut :

$$S = f (E,P)$$

Keterangan :

S = Satisfaction (kepuasan)

E = Expectation (Harapan)

P = Perceived Performance (Kinerja yang telah diterima/dirasa)

1. Jika $E < P$ maka pelayanan yang diberikan oleh divisi SDM masih rendah dan belum sesuai dengan harapan dari para karyawan sehingga karyawan dapat dikategorikan **tidak puas**
2. Jika $E = P$ maka pelayanan yang diberikan oleh divisi SDM sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan merasa **puas**
3. Jika $E > P$ maka pelayanan yang diberikan oleh divisi SDM lebih besar dari harapan karyawan sehingga karyawan merasa **sangat puas**. Kondisi ini yang paling diinginkan baik oleh perusahaan maupun karyawan.

Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menggunakan IPA (Importance Performance Analysis) dimana kepuasan karyawan dimasukkan ke dalam 4 kategori yaitu :

Kuadran IPA menurut Martilla dan James

Sangat Penting	A. Concentrate Here	B. Keep Up The Good Work
HAMBATAN/KEPENTINGAN	C. Low Priority	D. Possible Overkill

Sumber : Martilla dan James (1977:71)

Metode yang dilakukan di dalam penelitian adalah metode survey untuk melihat bagaimana tingkat kepuasan karyawan terhadap pengelolaan sistem kompensasi dan penilaian kinerja di Bank X. Tim Survey dalam penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan tentang bagaimana kinerja karyawan saat ini dan bagaimana harapan karyawan untuk masa yang akan datang terhadap sistem kompensasi dan penilaian kinerja. Responden yang akan dipilih untuk mengisi kuesioner adalah sample responden dari beberapa cabang dan cabang pembantu Bank X yang dipilih sebagai perwakilan dari kondisi yang ada. Untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari kuesioner, Tim Peneliti juga melakukan wawancara kepada responden yang dipilih secara acak dengan menggunakan panduan wawancara yang terstruktur. Tujuan dari wawancara ini juga adalah untuk menggali informasi lebih dalam tentang harapan dan kinerja dari sistem kompensasi dan sistem penilaian kinerja perusahaan tersebut.

Data kuesioner akan diolah dan dianalisa dengan menggunakan metode IPA (Importan Performance Analysis) yang akan membagi karyawan ke dalam 4 kategori yaitu :

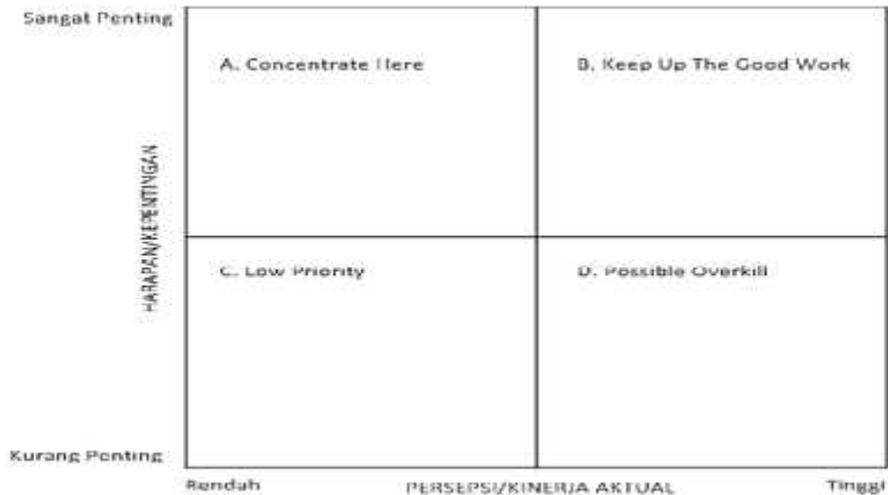
1. Concentrate Here
2. Keep Up The Good Work
3. Low Priority
4. Posibble Overkill

HASIL DAN ANALISA

Importance-Performance Analysis atau sering disingkat menjadi IPA, diformulasikan oleh Martilla (1977). Metode ini dibentuk menjadi sebuah matriks analisa oleh Blake, Shrader, and James (1978). Teori ini bukan hanya metodologi analisis, secara implicit teori ini adalah teori yang menggambarkan perilaku. Diperkenalkan sebagai cara untuk lebih mengerti kebutuhan dan keinginan klien sehingga dapat membuat suatu keputusan manajemen yang lebih baik dan bagaimana bereaksi terhadap

suatu situasi tertentu. Dengan mengetahui apa yang orang pikirkan mengenai **harapan** dan **kinerja** sesuatu hal atau sebut saja suatu produk, maka organisasi/perusahaan bisa membuat suatu produk atau memodifikasi suatu produk sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan orang tersebut.

Kuadran IPA menurut Martilla dan James



Keterangan:

Kuadran A - Concentrate Here - Harapan (Tinggi) > Kinerja (Rendah)

Pada kuadran ini karyawan memiliki harapan yang sangat tinggi terhadap kinerja aktual organisasi/perusahaan namun kinerja aktual organisasi/perusahaan dipersepsikan rendah oleh karyawan; organisasi dianggap masih belum berkinerja secara baik. Organisasi/perusahaan perlu melakukan perbaikan untuk variable-variabel yang ada pada kuadran ini. Jika organisasi/perusahaan tidak memperhatikannya niscaya akan terjadi ketidakpuasan yang dapat mengakibatkan hal negative pada organisasi/perusahaan. Perusahaan harus berkonsentrasi pada kuadran ini. Melakukan perbaikan sehingga lebih dapat memuaskan harapan karyawan.

Kuadran B - Keep Up The Good Work - Harapan Tinggi = Kinerja Aktual Baik

Pada kuadran ini organisasi/perusahaan sudah melakukan yang terbaik. Harapan karyawan sesuai dengan kinerja aktual organisasi/perusahaan. Perusahaan perlu mempertahankan hal-hal baik ini.

Kuadran C - Low Priority - Harapan (Rendah) < Kinerja Aktual (Baik)

Pada kuadran ini kinerja aktual organisasi/perusahaan sudah baik namun harapan karyawan akan kinerja aktual organisasi/perusahaan rendah. Bagi perusahaan variable-variabel pada kuadran ini tidak perlu menjadi

prioritas utama karena pada dasarnya perusahaan sudah melakukan hal-hal yang baik.

Kuadran D- Possible Overkill - Harapan (Rendah) = Kinerja (Rendah)

Pada kuadran ini harapan karyawan terhadap kinerja aktual organisasi/perusahaan rendah dan kinerja aktual organisasi/perusahaan juga rendah. Perusahaan tidak terlalu perlu memikirkan hal ini dalam jangka pendek karena harapan karyawan terhadap kinerja organisasi/perusahaan untuk variable-variabel yang terkait di dalamnya rendah sehingga sulit untuk memunculkan ketidakpuasan/masalah bagi organisasi/perusahaan. Namun dalam jangka panjang sebaiknya perusahaan meningkatkan kinerja aktualnya, karena bisa saja terjadi pergeseran ke kuadran-kuadran lainnya.

Hasil Importance Performance Analysis Bank X Secara Keseluruhan

Tabel IPA untuk responden secara keseluruhan

No	Pernyataan	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kinerja	Kuadran
1	Gaji yang didapat saat ini sesuai dengan kebutuhan saya.	4.32	2.97	A
2	Gaji yang didapat saat ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	3.83	2.66	C
3	Kenaikan gaji berkala sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan.	4.03	3.06	A
4	Benefit yang berlaku saat ini di Bank Saudara:			
	a. Kesehatan	3.97	3.24	C/A
	b. Pinjaman karyawan	3.97	3.17	C/A
	c. Perjalanan dinas	3.81	2.98	C
	d. Fasilitas pindah tugas	3.81	2.99	C
	e. Program pensiun	3.87	2.91	C
	f. Tunjangan cuti	4.06	3.29	B
5	Jumlah insentif memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja (khusus bagi yang mendapatkan).	3.48	2.52	C
6	Pemberian bonus tahunan sudah sesuai dengan kinerja yang dihasilkan	4.19	3.13	A
7	Saya sudah mendapatkan arahan mengenai rencana kerja yang harus dicapai secara jelas dari atasan	3.96	3.25	C
8	Atasan telah melakukan evaluasi kinerja secara berkala	4.24	3.52	B
9	Performance Appraisal (PA) yang dilakukan saat ini sudah dapat mengukur hasil kerja saya	3.96	3.14	C/A
10	Reward yang diberikan perusahaan terkait hasil PA dapat memotivasi saya	4.16	3.29	B

11	<i>Punishment</i> yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku	3.80	3.18	C
12	<i>Punishment</i> diberikan jika saya berkinerja buruk	3.93	3.48	D
13	Atasan telah memberikan feedback (baik negative maupun positif) atas kinerja saya	3.63	3.44	D
14	Saya sudah memberikan kontribusi yang terbaik bagi bank saudara	4.23	3.93	B
15	Perusahaan ini adalah tempat kerja yang terbaik untuk saya	3.82	3.37	D
	Rata-rata Total	3.99	3.26	

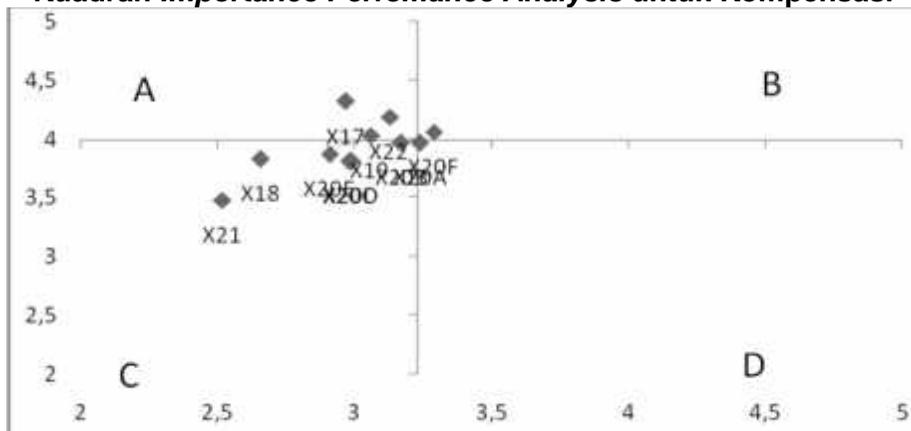
Untuk lebih jelasnya, kuadran diatas akan dipecah dalam kuadran-kuadran yang berisi variable-variabel yang diteliti pada penelitian ini:

1. Penilaian Kinerja (pernyataan nomor 1 s/d 6)

2. Kompensasi (pernyataan nomor 7 s/d 15)

maka akan terlihat seperti kuadran-kuadran di bawah ini.

Kuadran *Importance Performance Analysis* untuk Kompensasi



Dari gambar diatas terlihat bahwa variable kompensasi tersebar dalam 3 kuadran, kuadran A,B, dan C.

Pada Kuadran A - Concentrate Here

Variabel pernyataan yang masuk pada kuadran ini adalah pernyataan nomor 1, 3, dan 6.

Pernyataan itu adalah:

1. Gaji yang didapat saat ini sesuai dengan kebutuhan saya.

3. Kenaikan gaji berkala sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan.

6. Pemberian bonus tahunan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan.

Terlihat bahwa kompensasi menjadi masalah yang cukup signifikan di Bank X. Hal ini terlihat dari hasil pengolahan data dari kuesioner dan dari hasil wawancara :

- Karyawan merasa bahwa gaji yang didapat masih kurang apalagi bila dibandingkan dengan bank swasta sejenis.
- Kenaikan gaji berkala juga masih dirasa kurang terasa bagi karyawan
- Pemberian bonus yang menurut mereka masih belum sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan.

Sebenarnya Bank X sudah melakukan terobosan dalam hal system kompensasi namun karyawan belum merasakan hasil dari perubahan tersebut. Apalagi untuk gaji dan bonus.

Kuadran B - Keep Up The Good Work

4a. Tunjangan kesehatan

Untuk fasilitas kesehatan, karyawan mempersepsikan bahwa fasilitas kesehatan yang diberikan Bank X bagi karyawannya sudah baik dan memadai. Apalagi dengan hanya menunjukkan kartu tanda karyawan Bank X mereka sudah bisa mendapatkan perawatan di rumah sakit yang dirujuk.

Kuadran C - Low Priority

Yang masuk ke dalam kuadran ini adalah pertanyaan nomer :

2. Gaji yang didapat saat ini telah sesuai dengan beban kerja saya.
4. Pinjaman karyawan, perjalanan dinas, fasilitas pindah tugas, program pensiun
5. Jumlah insentif memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja (khusus bagi yang mendapatkan).

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang mendalam, ada hal-hal yang perlu perhatian khusus bagi Perusahaan :

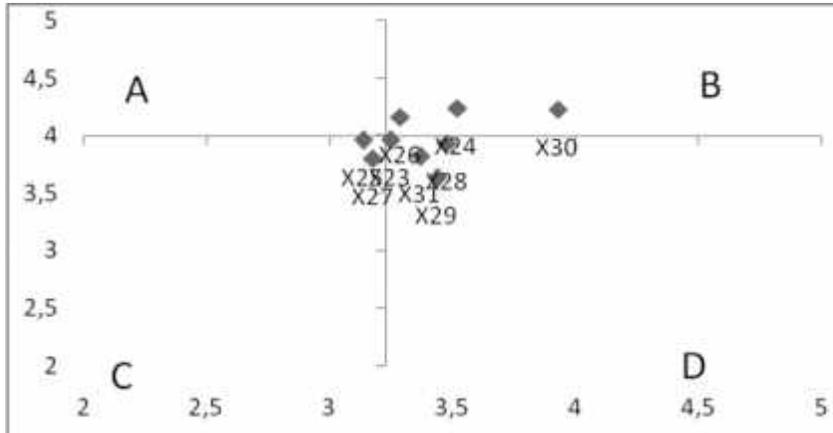
- Pinjaman karyawan (bagi yang mendapatkan) bunganya dianggap cukup tinggi.
- Fasilitas pindah_tugas masih kurang baik, bagi mereka yang pindah tugas dan tidak membawa keluarga, banyak yang merasa keberatan karena harus membiayai "2 periuk" (2 rumah tangga). Plafon dana pindah yang diberikan Bank Saudara dianggap tidak memadai.

Kuadran D - Possible Overkill

Pertanyaan 4f. Tunjangan cuti, masuk ke dalam kuadran ini.

Karyawan tidak terlalu berharap banyak akan tunjangan cuti, karena menurut mereka, mereka juga sulit untuk mendapatkan cuti dengan beban kerja dan jumlah karyawan yang ada sekarang. Tunjangan cuti yang diberikan Bank X dianggap memadai.

Kuadran *Importance Performance Analysis* untuk Penilaian Kinerja



Kuadran B - Keep Up The Good Work

Pernyataan 8 dan 10 masuk ke dalam kuadran B

8. Atasan telah melakukan evaluasi kinerja secara berkala.

10. *Reward* yang diberikan perusahaan terkait hasil PA dapat memotivasi saya.

Pada kuadran ini karyawan menganggap bahwa para atasannya telah melakukan evaluasi kinerja secara berkala. *Reward* yang diberikan Bank Saudara terkait hasil penilaian kinerja dapat memotivasi mereka.

Kuadran C - Low Priority

Pernyataan 7,9, dan 11 masuk ke dalam kuadran C

7. Saya sudah mendapatkan arahan mengenai rencana kerja yang harus dicapai secara jelas dari atasan.

9. Performance Appraisal (PA) yang dilakukan saat ini sudah dapat mengukur hasil kerja saya.

11. *Punishment* yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kuadran D - Possible Overkill

Pernyataan 12,13,15

12. *Punishment* diberikan jika saya berkinerja buruk.

13. Atasan telah memberikan feedback (baik negative maupun positif) atas kinerja saya.

15. Perusahaan ini adalah tempat kerja yang terbaik untuk saya.

Bank X sebenarnya sudah melakukan evaluasi kinerja secara berkala. Data diatas merupakan hasil pengolahan kuesioner tetapi jika ditanyakan lebih lanjut dalam wawancara diperoleh informasi sebagai berikut :

- Karyawan merasa bahwa penilaian kinerja yang saat ini terjadi di Bank X masih sangat subjektif, kurang objektif.
- KPI untuk penilaian kinerja sebenarnya ada tetapi pada kenyataannya pertimbangan atasan dianggap masih sangat dominan.
- Karyawan juga sering merasa bingung ketika harus memberikan penilaian pada diri sendiri karena perusahaan tidak memiliki pedoman

penilaian yang jelas, sehingga untuk posisi yang sama terkadang berbeda-beda dengan tidak adanya pedoman yang jelas.

- Motivasi kerja yang rendah karena Atasan kurang memberikan Pujian sebagai bentuk penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan.

Hasil Analisa Wawancara

Keterangan	Keadaan saat ini / yang diharapkan karyawan
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Standar gaji awal masuk menarik, namun kenaikan gaji tidak signifikan. • Penentuan gaji dianggap masih kurang (berdasarkan lama kerja) • Standar gaji jika dibandingkan dengan bank lain yang sejenis masih kurang. • Penentuan gaji pokok perlu memperhatikan beban kerja dan tanggung jawab karena standar biaya hidup setiap kota berbeda • Standar gaji sebaiknya dibedakan antara kantor pusat, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu karena dilihat berdasar posisi, tugas dan tanggung jawab berbeda • Karyawan berharap kenaikan gaji di sesuaikan dengan tingkat inflasi • Tunjangan kesehatan baik • Karyawan merasa ketidakadilan tunjangan bagi wanita dan pria contohnya tunjangan pria bisa sampai anak ke tiga, untuk wanita hanya sampai anak pertama. • Tunjangan perjalanan dinas bagi karyawan sama, padahal karyawan berasal dari kota yang berbeda-beda.
Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Proses penilaian kinerja dirasa masih kurang transparan dan mengandung subjektivitas. • Lembar penilaian dianggap masih belum jelas dan terukur. • Pihak yang memberi penilaian perlu dipertimbangkan kembali, karena dianggap kurang sesuai. • Indikator penilaian harus terstandarisasi dengan baik serta tersosialisasi dengan menyeluruh. • Adanya evaluasi yang berkala dan jangka waktu yang tidak terlalu lama (per semester) dalam mengevaluasi hasil penilaian kinerja. • Penilaian terprogram secara komputerisasi sehingga hasil penilaian cepat.

KESIMPULAN

1. Karyawan merasa bahwa Gaji yang diberikan oleh Bank X sudah cukup baik namun kenaikan gaji yang diberikan masih dirasa kurang dan Karyawan berharap bahwa kenaikan gaji disesuaikan dengan tingkat inflasi dan kenaikan harga kebutuhan sehari hari.
2. Karyawan merasa bahwa tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh Bank X masih kurang terutama tunjangan dan fasilitas kepada karyawan yang ditugaskan ke luar kota.
3. Karyawan merasa bahwa Penilaian Kinerja di Bank X sudah berjalan dan terus menerus diperbaiki namun Karyawan merasa bahwa sistem Penilaian Kinerja masih belum memiliki standar yang jelas sehingga masih memiliki tingkat Subyektivitas yang tinggi.
4. Sistem Penilaian Kinerja dengan menggunakan KPI juga sudah dilaksanakan namun masih memiliki standar dan pedoman yang kurang jelas sehingga membingungkan karyawan dan akhirnya pun unsur subyektivitas masih dominan dan fungsi sistem penilaian kinerja kurang bermanfaat secara maksimal.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan harus melakukan survey gaji setiap tahunnya agar dapat melakukan evaluasi apakah gaji yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan tingkat rata-rata gaji di pasar tenaga kerja.
2. Perusahaan memberikan kenaikan sesuai dengan tingkat inflasi dan harga kebutuhan di setiap daerah.
3. Sistem penilaian kinerja yang telah digunakan (KPI) sebaiknya segera dilengkapi dengan standar yang jelas untuk setiap bagian sehingga karyawan tidak bingung dalam melaksanakan sistem penilaian tersebut.
4. Para Atasan sebaiknya juga sering memberikaan penghargaan yang tidak berbentuk finansial seperti pujian, ucapan terima kasih, ucapan selamat ulang tahun, atau bentuk-bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka:

- Wibowo, (2012). Edisi 3. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2010). 5th edition, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sarwono, Jonathan. (2012). Edisi 2. *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Aguinis, Herman. (2007). *Performance Management*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- De wal, A.A dan G. Gerritsen-Medema, (2006). *“Performance management analysis : a case Study at a dutch Municipality”*

- International Journal of Productivity and Performance Management, vol 55 : 26-39.
- A.Mello, Jeffrey. (2011). 3rd Edition, *Strategic Management Of Human Resource*. Canada : Cengage Learning.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. (2008). 5th Edition. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education
- Halim, Lilis. (2007). "Kompensasi Pendorong Utama Keterikatan Karyawan" Dalam Kaswan. (ed.), *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Keunggulan bersaing Organisasi* . Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Luthans, Fred. (2005). 10th edition. *Organizational Behavior*. McGraw Hill-Companies, Inc.
- Mondy, R. Wayne. (2008). 10th edition. *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Savitrie, Y. (2008), Studi Deskriptif Mengenai Followership Style Pada Karyawan Bank. Disertasi yang tidak dipublikasikan. Universitas Padjajaran, Bandung.