

---

## PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DOSEN DI STAIN JEMBER

Babun Suharto

*Ahli Manajemen Sumber Daya Manusia  
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember*

### ABSTRACT

This research aims at identifying the influence of compensation to the motivation and its effect on the lecturers' zets in STAIN Jember. To achieve those aims, in the case of the research method, explanatory was used through path analysis. The data were gained from lecturers of STAIN Jember using questionnaires, interview, and documentation instruments. Using regression and path analysis, hypothesis test showed that financial compensation had no any influence to the intrinsic motivation ( $\beta = -0,143$ ), neither to the grade of the lecturers' zets ( $\beta = -0,058$ ). Whereas, non financial compensation had influences to the motivation ( $\beta = 0,618$ ), but it had no any influence to the grade of the lecturers' zets ( $\beta = 0,196$ ). Based on the result of this research, it was recommended that, to increase intrinsic motivation STAIN Jember should pay more attention to the non-financial compensation variable given to the lecturers, such as equality in promotion, frequency of joining training, work facilities, and conducive atmosphere in work.

**Kata kunci:** kompensasi, motivasi dan kinerja dosen

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukanlah sesuatu yang baru dilingkungan suatu organisasi, khususnya di bidang bisnis yang disebut perusahaan. Memasuki era globalisasi, dunia tampaknya terasa semakin kecil dan sempit karena perkembangan teknologi informasi yang amat pesat. Globalisasi ini tidak bisa lagi dihindari tetapi harus dihadapi.

Adanya berbagai krisis yang melanda negara berkembang khususnya Indonesia menyebabkan berkurangnya kepercayaan masyarakat, baik terhadap pemerintah, maupun antar kelompok dalam masyarakat sendiri. Sehingga Indonesia mengalami suatu proses transisi untuk menuju ke arah

terbentuknya masyarakat madani yang lebih demokratis dan menjunjung tinggi hak-hak azasi manusia.

Proses transisi untuk menuju masyarakat madani yang lebih demokratis membutuhkan mitra terpercaya yang mampu berperan sebagai suatu kekuatan moral. Untuk itu keberadaan Perguruan Tinggi diharapkan akan mampu memerankan peran tersebut jika perguruan tinggi telah memiliki kemampuan pengelolaan yang mencukupi untuk dapat memperoleh kemandirian, otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar, tetapi kenyataan sampai saat ini sedikit sekali perguruan tinggi yang mempunyai kemampuan terutama Perguruan

Tinggi Negeri.

Berkaitan dengan hal tersebut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri membuka kemungkinan untuk secara selektif mengubah status hukum Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum yang bersifat nirlaba. Tujuan Pendidikan Tinggi menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan adalah: (1). Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian; (2). Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas agar dapat melakukan melakukan kegiatan/tanggung jawabnya Perguruan Tinggi Negeri memerlukan dukungan tenaga kerja yang optimal. Bidang ketenaga kerjaan Perguruan Tinggi sesuai dengan pasal 24 Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 1999 adalah sebagai berikut: (1). Dosen di Perguruan Tinggi merupakan pegawai Perguruan Tinggi yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak, serta kewajiban ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai tenaga dosen di Perguruan Tinggi; (2). Tenaga administratif, pustakawan, dan teknisi di Perguruan Tinggi merupakan pegawai di Perguruan Tinggi yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan; (3). Dosen, tenaga administrasi, pustakawan, dan teknisi di Perguruan Tinggi berstatus Pegawai Negeri Sipil secara bertahap dialihkan sta-

tusnya menjadi pegawai Perguruan Tinggi.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, dapatlah dikatakan bahwa pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang sangat penting. Meskipun kita berada atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah suatu yang mulia. Oleh karena itu manusia dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi.

Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktifitasnya. Untuk mencapai tersebut, organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya secara optimal. Salah satu upaya yang ditempuh oleh organisasi untuk menciptakan situasi tersebut yaitu dengan memberikan kompensasi yang memuaskan pada karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Handoko (1993: 156), yaitu suatu cara meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan memberikan kompensasi.

Memang indikator kepuasan sulit ditaksir, namun pada dasarnya adanya dugaan ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat kerja yang rendah karyawan itu sendiri (Strauss and Sayles, 1985: 321). Oleh karena itu prinsip-prinsip pemberian kompensasi bagi perkembangan individu yang bersifat merangsang mereka agar lebih meningkatkan kontribusinya bagi organisasi harus diperhatikan. Dengan tercapainya kepuasan karyawan terhadap kompensasi tersebut akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan menimbulkan

perilaku negatif terhadap organisasi dan dampaknya bisa dilihat dengan menurunnya motivasi yang pada akhirnya menurunkan prestasi kerja (Noe, 1994: 135).

Proses motivasi tergantung pada kemampuan pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan mengetahui kebutuhan-kebutuhannya, diharapkan mampu dapat mempengaruhi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan, sehingga karyawan akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan, karena motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi berupa peningkatan produktivitas dan efisiensi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Gibson, Ivancevich (1996: 13) bahwa motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi merupakan manifestasi dari kualitas karyawan. Kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran organisasi dalam mencapai tujuannya dan dapat tercipta jika terdapat semangat yang tinggi dari pada karyawannya.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember yang merupakan Perguruan Tinggi dalam mengelola lembaganya harus bertanggung jawab, dan benar-benar didasarkan pada cara berfikir konstruktif, dan diharuskan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Pelaksanaan Tri Dharma tersebut tidak lepas dari peranan Dosen, sebagai bagian sentral dari perguruan tinggi. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1990 pasal 101 yang dimaksud dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Menurut Swasto (1995: 11), disamping sebagai pengajar, dosen juga berfungsi se-

bagai peneliti dan penyebar informasi. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi dosen juga ditentukan oleh seringnya menyajikan makalah dalam seminar, penulisan artikel dalam jurnal ilmiah dan penyusunan buku dan berkualitas. Selain itu, dosen dituntut untuk mampu berfikir logis dan kritis menguasai prinsip-prinsip penelitian serta mampu melaksanakan dan mengkomunikasikan hasil-hasil penelitian.

Keberadaan dosen dalam organisasi perguruan tinggi sangat urgen, dan harus sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu penelitian tentang dosen, khususnya di STAIN Jember sangat menarik. Menurut Saleh Afiff (Suhartini, 1994: 16) ada beberapa kelemahan perguruan tinggi dalam mutu pendidikan dan pemetaan kesempatan belajar. Mutu pendidikan yang rendah dipengaruhi oleh beberapa kemungkinan antara lain: a) kurangnya dosen yang berkualitas karena mahal dan langka, b) kecenderungan perguruan tinggi menekan *cost of education* sehingga mengurangi kemampuannya untuk mempekerjakan dosen yang berkualitas.

Gaji merupakan faktor yang sangat penting bagi dosen dalam organisasi perguruan tinggi. Peningkatan prestasi dosen dapat dilakukan dengan memberikan insentif pada tenaga dosen yang kinerjanya melebihi standart yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan pemberian kompensasi yang layak tentunya akan mampu meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

## METODE PENELITIAN

### Obyek dan Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *hypothesis testing*. Disamping itu, karena katagori fenomena yang diteliti penelitian asosiatif. Menurut Sugiono (1994: 38) penelitian katagori asosiatif adalah penelitian yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih. Atas da-

sar pola relasional kausalitas maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel yang mempengaruhi, disebut variabel independen, dan variabel yang dipengaruhi, disebut variabel dependen. Variabel independen terdiri kompensasi dan motivasi, sedangkan sebagai variabel dependen adalah kinerja dosen.

#### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menggunakan *population research* atau sensus dalam menentukan obyek penelitian, yakni seluruh dosen tetap STAIN Jember. Populasi seperti dikatakan Nur & Bambang (1999: 155), adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Sedangkan Sugiyono (1994: 57) memberikan pengertian bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemungkinan ditarik kesimpulan.

Dalam penentuan obyek penelitian ini, peneliti menarik populasi dengan pertimbangan tujuan penelitian dan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Ada dua kelompok dosen yang mengajar yakni dosen luar biasa dan dosen tetap. Dan dalam penelitian ini, peneliti memilih dosen tetap saja baik yang ada di STAIN Jember. Penelitian mengajukan alasan mengapa hanya memilih dosen tetap saja sebagai populasi, hal ini disebabkan struktur kompensasi yang diterima oleh dosen tetap mengacu pada aturan kepegawaian yang berlaku atau sesuai dengan undang-undang yang ada.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini meliputi dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis penelitian, sedangkan data sekunder diperlukan untuk memberikan penjelasan (deskriptif) tentang obyek penelitian.

Adapun teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah sebagai berikut: a) *angket*; dalam pengumpulan data dipergunakan daftar pertanyaan (angket) yang disebar kepada seluruh responden untuk memperoleh data tentang kompensasi, motivasi dan kinerja dosen, b) *wawancara*; selain angket diperlukan pula wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan harapan memperoleh informasi yang dibutuhkan, misalnya wawancara dengan Ketua, Pembantu Ketua atau Ketua Jurusan. Informasi yang diperoleh memperjelas atau mendukung jawaban yang disampaikan melalui kuesioner, dan c) *dokumentasi*; pengumpulan data keterangan yang diperoleh dari dokumen atau catatan di STAIN Jember tentang data yang diperlukan.

#### **Metode Analisis Data**

Setelah data terkumpul dari jawaban responden tentang kuesioner disebar, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, dan penjelasannya dilakukan dengan menggunakan kualitatif. Analisis dilakukan agar data mentah yang didapat di lapangan mempunyai arti dan makna sehingga dapat menjawab permasalahan yang ada. Analisis dilakukan dengan: a) metode analisis statistik deskriptik yang digunakan untuk menggambarkan keadaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dosen STAIN Jember, dan b) metode analisis statistik inferensial yang digunakan untuk melihat pengaruh di antara variabel-variabelnya, dimana untuk menganalisis data dan menguji hipotesis. Untuk analisis statistik inferensial dilakukan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur).

#### **Uji Asumsi Klasik**

Selanjutnya agar supaya diperoleh nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari persamaan Regresi Linier Berganda yang menggunakan OLS, maka pelaksanaannya

harus memenuhi beberapa persamaan klasik (Gujarati, 1991: 172) yaitu: a) asumsi normalitas; rata-rata sama dengan nol,  $E(e) = 0$ , artinya asumsi menginginkan model yang dipakai dapat secara tepat menggambarkan rata-rata variabel terikat dalam observasi, b) asumsi heterokedastisitas; artinya bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan, jadi semakin sering melakukan pengamatan berarti semakin besar residu yang muncul. Dalam penelitian ini untuk mengetahui tidak terjadinya heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Goldfield dan Quandt*. Data tidak ada gejala jika  $\alpha < F$  tabel, dan c) uji linieritas; uji ini untuk mengetahui model yang dipakai linier atau tidak, dan dilakukan dengan melihat *Standardized Scatterplot*, dimana asumsi ini terpenuhi jika plot antara nilai residu dengan nilai prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (plot).

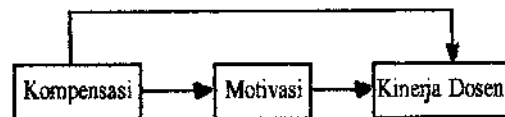
#### Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kompensasi merupakan hal yang harus mendapatkan perhatian bagi suatu organisasi tidak terkecuali bagi STAIN Jember. Selanjutnya kompensasi yang dirasakan adil atau tidak adil akan menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan yang akan berdampak

pada motivasi, dan kondisi selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dosen. Kepuasan dosen pada kompensasi yang diberikan organisasi diharapkan dapat memicu motivasi kerja, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik. Sebagai gambaran kerangka konseptual dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1:

#### KERANGKA KONSEPTUAL



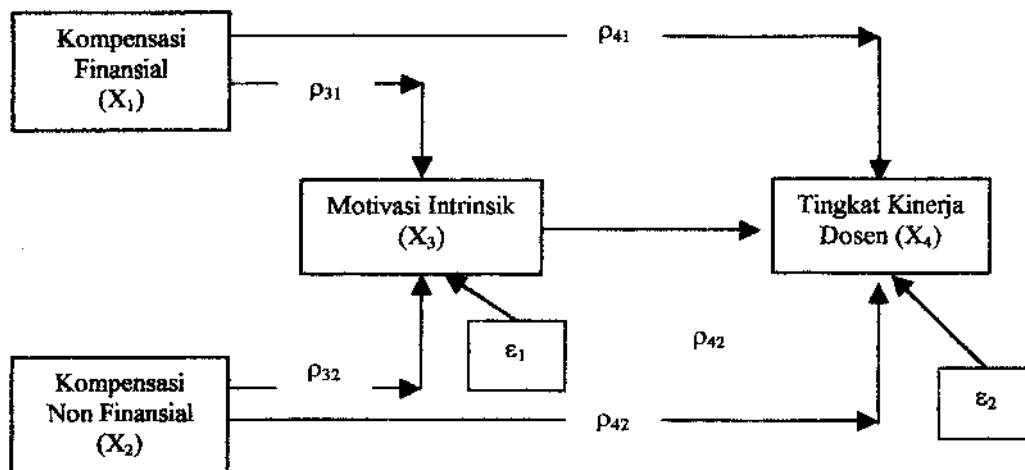
Sedangkan model hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagaimana pada tabel 2.

Untuk memudahkan kajian, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis:

1. Ada pengaruh antara kompensasi finansial terhadap motivasi intrinsik
2. Ada pengaruh antara kompensasi finansial melalui motivasi intrinsik terhadap tingkat kinerja dosen
3. Ada pengaruh antara kompensasi non finansial terhadap motivasi intrinsik

Tabel 2:

#### MODEL HIPOTESIS PENELITIAN



4. Ada pengaruh antara kompensasi non finansial melalui motivasi intrinsik terhadap tingkat kinerja dosen.

#### HASIL PENELITIAN

Pada dasarnya untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian menggunakan analisis jalur. Dan hasil analisis untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Keterangan:

1. Untuk sub-struktur  $X_3 = f(X_1, X_2)$   
 Persamaan Regresi  $\rightarrow X_3 = 13,266 - 0,135 X_1 + 0,591 X_2$   
 Persamaan Path  $\rightarrow X_3 = (0,143 X_1 + 0,682 X_2$
2. Untuk sub-struktur  $X_4 = f(X_1, X_2, X_3)$   
 Persamaan Regresi  $\rightarrow X_4 = 24,809 - 0,06 X_1 + 0,213 X_2 ( 0,002 X_3$   
 Persamaan Path  $\rightarrow X_4 = -0,058 X_1 +$

Tabel 3:

REKAPITULASI PERHITUNGAN KOEFISIEN REGRESI DAN PATH

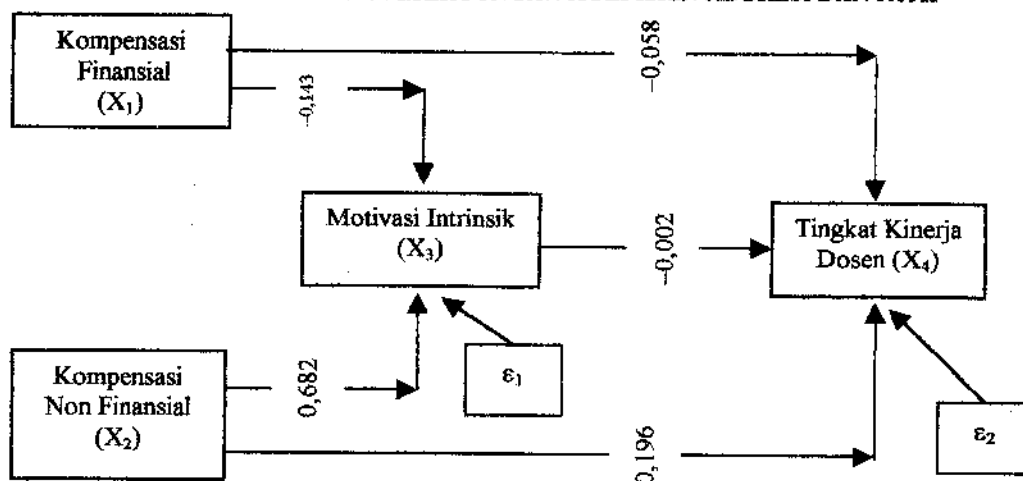
| Model                       | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | T      | Sig.  | Adj. R <sup>2</sup> |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------|-------|---------------------|
|                             | B                           | Beta                      |        |       |                     |
| 1. $X_3 = f(X_1, X_2)$      |                             |                           |        |       | 0,376               |
| (constant)                  | 13,266                      |                           | 5,442  | 0,000 |                     |
| $X_1$                       | -0,135                      | -0,143                    | -1,201 | 0,235 |                     |
| $X_2$                       | 0,591                       | 0,682                     | 5,737  | 0,000 |                     |
| 2. $X_4 = f(X_1, X_2, X_3)$ |                             |                           |        |       | -0,025              |
| (constant)                  | 24,809                      |                           | 5,069  | 0,000 |                     |
| $X_1$                       | -0,069                      | -0,058                    | -0,379 | 0,706 |                     |
| $X_2$                       | 0,213                       | 0,196                     | 1,009  | 0,318 |                     |
| $X_3$                       | -0,002                      | -0,002                    | -0,011 | 0,991 |                     |

Berdasarkan rekapitulasi tersebut Koefisien Jalur dapat diisikan pada Struktur Model Hipotesis Penelitian, dan hasilnya adalah tertera pada tabel 4:

0,196  $X_2$  ( 0,002  $X_3$   
 Selanjutnya, dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  ternyata probabilitas (kolom Sig.) seluruh variabel independen di kedua sub-

Tabel 4:

REKAPITULASI PERHITUNGAN KOEFISIEN REGRESI DAN PATH



struktur tersebut lebih besar daripada 5%. Hanya probabilitas pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$  saja yang lebih kecil daripada 5%. Artinya, terkecuali koefisien  $X_2$  ke  $X_3$ , seluruh koefisien dalam dua sub-struktur adalah tidak signifikan.

Dalam analisis jalur, *Teori Trimming* menyatakan bahwa jalur yang tidak signifikan harus dihapus. Dan, struktur baru yang terbentuk dihitung kembali koefisien jalurnya.

dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_3$  sebesar (0,143 adalah samadengan 0 (nol).

*Hipotesis ke-2:*

“Ada pengaruh antara Kompensasi Finansial dan Motivasi Intrinsik terhadap Tingkat Kinerja Dosen”

*Jawaban:*

Ternyata tidak ada pengaruh antara Kompensasi Finansial dan Motivasi Intrinsik terhadap Tingkat Kinerja Dosen. Hal ini

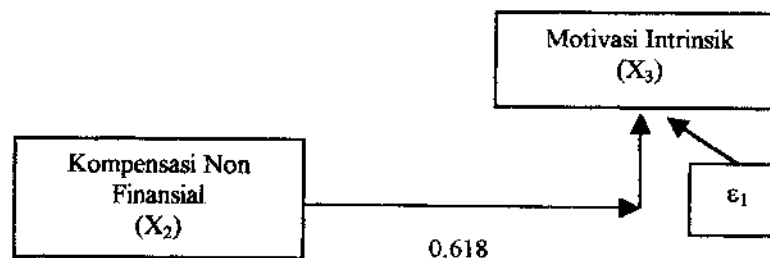
Tabel 5:

REKAPITULASI PERHITUNGAN KOEFISIEN REGRESI DAN PATH SETELAH TEORI TRIMMING

| Model             | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Adj. R <sup>2</sup> |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|-------|-------|---------------------|
|                   | B                           | Beta                      |       |       |                     |
| 1. $X_3 = f(X_2)$ |                             |                           |       |       | 0,371               |
| (constant)        | 12,085                      |                           | 5,395 | 0,000 |                     |
| $X_2$             | 0,536                       | 0,618                     | 5,783 | 0,000 |                     |

Tabel 6:

STRUKTUR SETELAH TEORI TRIMMING



Berdasarkan hasil-hasil tersebut maka dapat dijelaskan jawaban masing-masing hipotesis penelitian yang diajukan, sebagai berikut:

*Hipotesis ke-1:*

“Ada pengaruh antara Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Intrinsik”

*Jawaban:*

Ternyata tidak ada pengaruh antara Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Intrinsik. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Intrinsik ( $X_3$ ) yang tidak signifikan. Sig. (0,235) >  $\alpha$  (5%). Atau

ditunjukkan oleh koefisien jalur Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) terhadap Tingkat Kinerja Dosen ( $X_4$ ) sebesar (0,058 yang tidak signifikan. Sig. (0,706) >  $\alpha$  (5%). Demikian juga, koefisien jalur Motivasi Intrinsik ( $X_3$ ) terhadap Tingkat Kinerja Dosen ( $X_4$ ) sebesar (0,002 yang tidak signifikan. Sig. (0,991) >  $\alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_4$  sebesar (0,058 dan dari  $X_1$  ke  $X_4$  sebesar (0,002 adalah samadengan 0 (nol).

*Hipotesis ke-3:*

“Ada pengaruh antara Kompensasi

Non Finansial terhadap Motivasi Intrinsik”  
Jawaban:

Ternyata ada pengaruh antara Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Intrinsik. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Intrinsik ( $X_3$ ) yang signifikan. Sig. (0,000) <  $\alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_3$  sebesar 0,618 adalah tidak sama dengan 0 (nol). Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) tersebut adalah 38,20%  $\{= (0,618)^2\}$ . Selain itu, variasi  $X_3$  dapat dijelaskan 37,10% oleh variabel  $X_2$  sedangkan sisanya 62,90%  $(= 1 - 0,371)$  dijelaskan oleh variabel selain  $X_2$  ( $= \epsilon_1$ )

Hipotesis ke-4:

“Ada pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Intrinsik terhadap Tingkat Kinerja Dosen”

Jawaban:

Ternyata tidak ada pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Intrinsik terhadap Tingkat Kinerja Dosen.

Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) terhadap Tingkat Kinerja Dosen ( $X_4$ ) sebesar 0,196 yang tidak signifikan. Sig. (0,318) >  $\alpha$  (5%). Demikian juga, koefisien jalur Motivasi Intrinsik ( $X_3$ ) terhadap Tingkat Kinerja Dosen ( $X_4$ ) sebesar 0,002 yang tidak signifikan. Sig. (0,991) >  $\alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_4$  sebesar 0,196 dan dari  $X_3$  ke  $X_4$  sebesar 0,002 adalah samadengan 0 (nol).

## PEMBAHASAN

### Analisa Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui sejauhmana distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yakni dosen tetap STAIN Jember. Sesuai dengan model analisis dalam penelitian ini, variabel dalam penelitian ini meliputi kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ), dimana saling berkorelasi, motivasi intrinsik ( $X_3$ ) serta tingkat kinerja dosen ( $X_4$ ) yang selanjutnya diuraikan masing-masing

Tabel 7:

DISTRIBUSI FREKUENI VARIABEL KOMPENSASI FINANSIAL ( $X_1$ )

| No | Isi Pertanyaan                                      | Jawaban Responden |      |    |      |    |      |   |     |
|----|-----------------------------------------------------|-------------------|------|----|------|----|------|---|-----|
|    |                                                     | 1                 |      | 2  |      | 3  |      | 4 |     |
|    |                                                     | f                 | %    | f  | %    | f  | %    | f | %   |
| 1  | Kesesuaian tentang sistem pemberian gaji            | 4                 | 7,1  | 16 | 28,6 | 36 | 64,3 | 0 | 0   |
| 2  | Kesesuaian tentang besarnya gaji yang diterima      | 3                 | 5,4  | 13 | 23,2 | 40 | 71,4 | 0 | 0   |
| 3  | Kesesuaian tentang sistem pemberian honor           | 6                 | 10,7 | 40 | 71,4 | 10 | 17,9 | 0 | 0   |
| 4  | Kesesuaian tentang besarnya honor                   | 11                | 19,6 | 33 | 62,5 | 10 | 17,9 | 0 | 0   |
| 5  | Kesesuaian tentang macam insentif yang diberikan    | 9                 | 16,1 | 27 | 48,2 | 20 | 35,7 | 0 | 0   |
| 6  | Kesesuaian tentang besarnya insentif yang diberikan | 11                | 19,6 | 33 | 58,9 | 12 | 21,4 | 0 | 0   |
| 7  | Kesesuaian tentang besarnya tunjangan               | 5                 | 8,9  | 17 | 30,4 | 33 | 58,9 | 1 | 1,8 |
| 8  | Kesesuaian tentang macam tunjangan                  | 6                 | 10,7 | 17 | 30,4 | 33 | 58,9 | 0 | 0   |

Tabel 8:

**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMPENSASI FINANSIAL ( $X_2$ )**

| No. | Item Pertanyaan                       | Jawaban Responden |      |    |      |    |      |    |      |
|-----|---------------------------------------|-------------------|------|----|------|----|------|----|------|
|     |                                       | 1                 |      | 2  |      | 3  |      | 4  |      |
|     |                                       | f                 | %    | F  | %    | f  | %    | f  | %    |
| 1   | Keadilan dalam promosi                | 7                 | 12,5 | 39 | 69,6 | 10 | 17,9 | 0  | 0    |
| 2   | Pernyataan tentang kesempatan promosi | 3                 | 8,9  | 31 | 55,4 | 19 | 33,9 | 1  | 1,8  |
| 3   | Sistem kenaikan pangkat               | 5                 | 8,9  | 27 | 48,2 | 24 | 42,9 | 0  | 0    |
| 4   | Kesempatan mengikuti Diklat           | 2                 | 3,6  | 18 | 32,1 | 32 | 57,1 | 4  | 7,1  |
| 5   | Dorongan studi lanjut                 | 9                 | 16,1 | 25 | 44,6 | 11 | 19,6 | 11 | 19,6 |
| 6   | Frekuensi mengikuti Diklat            | 19                | 33,9 | 35 | 62,5 | 1  | 1,8  | 1  | 1,8  |
| 7   | Dukungan atasan                       | 6                 | 10,7 | 27 | 48,2 | 23 | 41,1 | 0  | 0    |
| 8   | Dukungan rekan kerja                  | 1                 | 1,8  | 21 | 37,5 | 29 | 51,8 | 5  | 8,9  |
| 9   | Suasana kerja yang mendukung          | 0                 | 0    | 1  | 1,8  | 35 | 62,5 | 20 | 35,7 |
| 10  | Fasilitas Kerja yang diterima         | 10                | 17,9 | 33 | 58,9 | 13 | 23,2 | 0  | 0    |

variabel tersebut.

**Deskripsi Variabel Kompensasi Finansial ( $X_1$ )**

Untuk melihat distribusi frekuensi jawaban responden dari 8 (delapan) item yang disampaikan pada dosen sebagai responden, maka 8 item pertanyaan tersebut dibagi menjadi tiga bagian yakni bagian 1 terdiri item 1 ( $X_{1.1}$  dan  $X_{1.2}$ ; bagian 2 terdiri item  $X_{1.3}$  sampai  $X_{1.6}$ ; serta bagian 3 meliputi  $X_{1.7}$  dan  $X_{1.8}$ . Selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 7.

**Deskripsi Variabel Kompensasi non Finansial ( $X_2$ )**

Untuk melihat distribusi frekuensi jawaban responden dari 10 (sepuluh) item yang disampaikan pada dosen sebagai responden, maka 10 item pertanyaan tersebut dibagi menjadi tiga bagian yakni bagian 1 meliputi  $X_{2.1}$  sampai  $X_{2.3}$ ; bagian 2 meliputi  $X_{2.4}$  sampai  $X_{2.6}$ ; serta bagian 3 meliputi  $X_{2.7}$  dan  $X_{2.10}$ . Selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 8.

**Distribusi Frekuensi variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ )**

Untuk mengetahui distribusi jawaban terhadap responden, maka item pertanyaan dibagi 4 bagian yakni,  $X_{3.1}$  sampai  $X_{3.2}$ ;  $X_{3.3}$  sampai  $X_{3.4}$ ;  $X_{3.5}$  sampai  $X_{3.7}$  dan  $X_{3.8}$  sampai  $X_{3.9}$ . Selanjutnya dapat dilihat pada tabel 9.

**Distribusi Frekuensi variabel kinerja dosen ( $X_4$ )**

Untuk mengetahui distribusi jawaban terhadap responden, maka item pertanyaan dibagi 3 bagian yakni,  $X_{4.1}$  sampai  $X_{4.6}$ ;  $X_{4.7}$  sampai  $X_{4.9}$ ; dan  $X_{4.10}$  sampai  $X_{4.12}$ . Untuk lebih detilnya, selanjutnya dapat dilihat pada tabel 10.

**Analisa Statistik Inferensial**

Dalam penggunaan uji analisis jalur tentu dilakukan pengujian hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Penggunaannya dilakukan melalui penyaringan uji statistik yang berarti menggunakan koefisien arah beta untuk regresi berdasarkan data dalam

Tabel 9:

DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMPENSASI FINANSIAL ( $X_3$ )

| No. | Item Pertanyaan                 | Jawaban Responden |      |    |      |    |      |    |      |
|-----|---------------------------------|-------------------|------|----|------|----|------|----|------|
|     |                                 | 1                 |      | 2  |      | 3  |      | 4  |      |
|     |                                 | f                 | %    | f  | %    | f  | %    | f  | %    |
| 1   | Pengakuan prestasi dari atasan  | 6                 | 10,7 | 25 | 44,6 | 24 | 42,9 | 1  | 1,8  |
| 2   | Prestasi menjadi dorongan utama | 0                 | 0    | 1  | 1,8  | 36 | 64,3 | 19 | 33,9 |
| 3   | Penghargaan yang diterima       | 6                 | 10,7 | 23 | 41,1 | 26 | 46,4 | 1  | 1,8  |
| 4   | Keadilan pemberian penghargaan  | 9                 | 16,1 | 31 | 55,4 | 16 | 28,6 | 0  | 0    |
| 5   | Kesesuaian pekerjaan            | 0                 | 0    | 1  | 1,8  | 30 | 53,6 | 25 | 44,6 |
| 6   | Beban mengajar yang diterima    | 3                 | 5,4  | 20 | 35,7 | 31 | 55,4 | 2  | 3,6  |
| 7   | Senang terhadap pekerjaan       | 0                 | 0    | 5  | 8,9  | 42 | 75,0 | 9  | 16,1 |
| 8   | Pemberian tanggung jawab        | 3                 | 5,4  | 30 | 53,6 | 23 | 41,1 | 0  | 0    |
| 9   | Sikap terhadap tanggung jawab   | 0                 | 0    | 7  | 12,5 | 27 | 48,2 | 22 | 39,3 |

bentuk skor baku karena dapat dibuktikan, dan jika beta signifikan maka koefisien jalur akan signifikan pula, sebaliknya jika tidak maka koefisien jalur tidak akan signifikan pula.

Selanjutnya hasil perhitungan regresi antara masing-masing variabel dapat dilihat pada penjelasan lampiran selanjutnya dan identifikasinya tiap-tiap tahap dijelaskan sebagai berikut :

## Tahap 1. Uji Jalur 31

Uji analisis jalur dari variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) ke variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ) yang selanjutnya disebut jalur 31 dengan menghasilkan nilai beta sebesar 0,143 dan signifikansi  $t = -1,201$ . Artinya bahwa variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ). Jika variabel kompensasi finansial dinaikkan, maka variabel motivasi intrinsik tidak akan mempunyai pengaruh berarti.

## Tahap 1. Uji Jalur 41

Uji analisis jalur dari variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) ke variabel tingkat kinerja

dosen ( $X_4$ ) yang selanjutnya disebut jalur 41 dengan menghasilkan nilai beta sebesar 0,058 dan signifikansi  $t = -0,379$ . Artinya bahwa variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja dosen ( $X_4$ ). Jika variabel kompensasi finansial dinaikkan, maka variabel kinerja dosen tidak akan mempunyai pengaruh berarti.

## Tahap 1. Uji Jalur 32

Uji analisis jalur dari variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) ke variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ) yang selanjutnya disebut jalur 31 dengan menghasilkan nilai beta sebesar 0,682 dan signifikansi  $t = 5,737$ . Artinya bahwa variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ). Jika variabel kompensasi non finansial dinaikkan, maka juga akan mempunyai pengaruh kepada variabel motivasi intrinsik.

## Tahap 1. Uji Jalur 42

Uji analisis jalur dari variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) ke variabel tingkat kinerja

Tabel 10:

DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMPENSASI FINANSIAL ( $X_4$ )

| No. | Item Pertanyaan                                      | Jawaban Responden |      |    |      |    |      |    |      |
|-----|------------------------------------------------------|-------------------|------|----|------|----|------|----|------|
|     |                                                      | 1                 |      | 2  |      | 3  |      | 4  |      |
|     |                                                      | f                 | %    | f  | %    | f  | %    | f  | %    |
| 1   | Keinginan memperoleh ijazah sampai stratum tertinggi | 1                 | 1,8  | 0  | 0    | 14 | 25,0 | 41 | 73,2 |
| 2   | Memberi kuliah                                       | 1                 | 1,8  | 4  | 7,1  | 20 | 35,7 | 31 | 55,4 |
| 3   | Menyelenggarakan pendidikan di laboratorium          | 9                 | 16,1 | 34 | 60,7 | 9  | 16,1 | 4  | 7,1  |
| 4   | Membimbing seminar mahasiswa                         | 13                | 23,2 | 16 | 28,6 | 16 | 28,6 | 11 | 19,6 |
| 5   | Membimbing kuliah kerja nyata (KKN)                  | 26                | 35,7 | 15 | 26,8 | 14 | 25,0 | 7  | 12,5 |
| 6   | Membuat diktat, modul                                | 3                 | 5,4  | 40 | 71,4 | 10 | 17,9 | 3  | 5,4  |
| 7   | Menulis karya ilmiah                                 | 12                | 21,4 | 31 | 55,4 | 12 | 21,4 | 1  | 1,8  |
| 8   | Menyajikan karya ilmiah                              | 14                | 25,0 | 31 | 55,4 | 11 | 19,6 | 0  | 0    |
| 9   | Menampilkan karya ilmiah yang tidak dipublikasikan   | 8                 | 14,3 | 37 | 66,1 | 11 | 19,6 | 0  | 0    |
| 10  | Memberi penyuluhan masyarakat                        | 2                 | 3,6  | 24 | 42,9 | 28 | 50,0 | 2  | 3,6  |
| 11  | Memberi pelayanan yang menunjang Pemerintah          | 5                 | 8,9  | 20 | 35,7 | 28 | 50,0 | 3  | 5,4  |
| 12  | Membuat karya pengabdian                             | 37                | 66,1 | 18 | 32,1 | 1  | 1,8  | 0  | 0    |

sasi non finansial ( $X_2$ ) ke variabel kinerja dosen ( $X_4$ ) yang selanjutnya disebut jalur 42 dengan menghasilkan nilai beta sebesar 0,196 dan signifikan  $t = 1,009$ . Artinya bahwa variabel non kompensasi finansial ( $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja dosen ( $X_4$ ). Jika variabel kompensasi non finansial dinaikkan, maka variabel kinerja dosen tidak akan mempunyai pengaruh yang berarti.

#### Tahap 1. Uji Jalur 43

Uji analisis jalur dari variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ) ke variabel tingkat kinerja dosen ( $X_4$ ) yang selanjutnya disebut jalur 43 dengan menghasilkan nilai beta sebesar 0,002 dan signifikan  $t = -0,011$ . Artinya bahwa variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ) tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel tingkat kinerja dosen ( $X_4$ ).

Jika variabel motivasi intrinsik dinaikkan, maka variabel tingkat kinerja dosen tidak akan mempunyai pengaruh berarti.

Seperti yang diduga, bahwa tidak selamanya hipotesis yang ada sama dengan hasil pengujian analisis. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan analisis jalur secara berturut-turut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) ternyata tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi intrinsik ( $X_3$ ), hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang tidak signifikan. Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_3$  sebesar -0,143 adalah sama dengan 0 (nol).

Variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan motivasi intrinsik ( $X_3$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi

finansial ( $X_1$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,058 yang tidak signifikan. Demikian juga, koefisien jalur motivasi intrinsik ( $X_3$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,002 yang tidak signifikan. Sig. Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_4$  sebesar -0,058 dan dari  $X_3$  ke  $X_4$  sebesar -0,002 adalah sama dengan 0 (nol).

Variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) ternyata mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik ( $X_3$ ). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap motivasi intrinsik ( $X_3$ ). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_3$  sebesar 0,618 adalah tidak sama dengan 0 (nol). Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) tersebut adalah 38,20 %  $\{= (0,618)^2\}$ . Selain itu, variasi  $X_3$  dapat dijelaskan 37,10 % oleh variabel  $X_2$  sedangkan sisanya 62,90%  $(=1-0,371)$  dijelaskan oleh variabel selain  $X_2$  ( $= \epsilon_1$ ).

Variabel kompensasi non finansial ( $X_2$ ) dan motivasi intrinsik ( $X_3$ ) ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar 0,196 yang tidak signifikan. Demikian juga, koefisien jalur motivasi intrinsik ( $X_3$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,002 yang tidak signifikan. Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_4$  sebesar 0,196 dan dari  $X_3$  ke  $X_4$  sebesar -0,002 adalah sama dengan 0 (nol).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan seluruh paparan yang disajikan pada bagian analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah :

1. Hipotesis pertama, atau  $H_1$ , ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh antara kompensasi finansial terhadap motivasi intrinsik. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap motivasi intrinsik ( $X_3$ ) yang tidak

signifikan. Sig. (0,235)  $> \alpha$  (5 %). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_3$  sebesar -0,143 adalah sama dengan 0 (nol), sehingga berapapun besarnya Kompensasi finansial yang diberikan tidak akan mempengaruhi motivasi intrinsik. Seandainya kompensasi finansial ditingkatkan sementara motivasi intrinsik diturunkan atau sebaliknya, maka perubahan itu dianggap kebetulan saja atau tidak bermakna.

2. Hipotesis kedua, atau  $H_2$ , juga ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh antara kompensasi finansial dan motivasi intrinsik terhadap kinerja dosen. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,058 yang tidak signifikan. Sig. (0,706)  $> \alpha$  (5%). Demikian juga, koefisien jalur motivasi intrinsik ( $X_3$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,002 yang tidak signifikan. Sig. (0,991)  $> \alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_4$  sebesar -0,058 dan dari  $X_3$  ke  $X_4$  sebesar -0,002 adalah sama dengan 0 (nol), sehingga berapapun besarnya kompensasi finansial dan motivasi intrinsik yang diberikan tidak akan mempengaruhi kinerja dosen. Seandainya kompensasi finansial dan motivasi intrinsik ditingkatkan sementara kinerja dosen diturunkan atau sebaliknya, maka perubahan itu dianggap kebetulan saja atau tidak bermakna.
3. Hipotesis ketiga, atau  $H_3$ , diterima. Artinya, ada pengaruh antara kompensasi non finansial terhadap motivasi intrinsik. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap motivasi intrinsik ( $X_3$ ) yang signifikan. Sig. (0,000)  $< \alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_3$  sebesar 0,618 adalah tidak sama dengan 0 (nol). Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) tersebut adalah 38,20 %  $\{= (0,618)^2\}$ . Selain itu, variasi  $X_3$  dapat dijelaskan 37,10 % oleh variabel  $X_2$ , dan

untuk menaikkan motivasi intrinsik selayaknya kompensasi non finansial lebih diperhatikan, misalnya ; keadilan, lingkungan kerja dan lain-lain, sedangkan sisanya 62,90% ( $=1-0,371$ ) dijelaskan oleh variabel selain  $X_2$  ( $=\epsilon_1$ )

4. Hipotesis keempat, atau H4, ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh antara kompensasi non finansial dan motivasi intrinsik terhadap kinerja dosen. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar 0,196 yang tidak signifikan. Sig. (0,318)  $> \alpha$  (5%). Demikian juga, koefisien jalur motivasi intrinsik ( $X_3$ ) terhadap kinerja dosen ( $X_4$ ) sebesar -0,002 yang tidak signifikan. Sig. (0,991)  $> \alpha$  (5%). Atau dengan kata lain, koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_4$  sebesar 0,196 dan dari  $X_3$  ke  $X_4$  sebesar -0,002 adalah sama dengan 0 (nol), sehingga berapapun besarnya kompensasi non finansial dan motivasi intrinsik yang diberikan tidak akan mempengaruhi kinerja dosen. Seandainya kompensasi non finansial dan motivasi intrinsik ditingkatkan sementara kinerja dosen diturunkan atau sebaliknya, maka perubahan itu dianggap kebetulan saja atau tidak bermakna.

#### Saran

Selubungan dengan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dikemukakan sangat jelas, bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik. Oleh karena itu STAIN Jember sudah selayaknya memperhatikan variabel kompensasi non finansial guna meningkatkan motivasi intrinsik. Misalnya, keadilan dalam promosi, dukungan atasan, frekuensi mengikuti diklat, fasilitas kerja yang diterima dan sistem kenaikan pangkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

Gibson, J.L., Ivancevich, 1993. *Organisasi dan Manajemen*, (terjemahan oleh Djoerbah

Wahid), Edisi 4, Jakarta: Erlangga.

Handoko, H., 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE

Hasibuan, M., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Haji Masagung

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 13/MENPAN/1998 tentang *Angka Kredit Bagi Jabatan Tenaga Pengajar Perguruan Tinggi*, Jakarta: Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.

Peraturan Pemerintah, Nomor 60 Tahun 1999, Pendidikan Tinggi, Jakarta: Kantor Sekretariat Negara.

Peraturan Pemerintah, Nomor 61 Tahun 1999, Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum, Jakarta: Kantor Sekretariat Negara.

Reksohadiprojo, 1992. *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Robbins, S.P., 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, Jakarta: PT. Prehalindo.

Siagian, S., 1988. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Cetakan kelima, Jakarta: Massagung.

Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BP STIE YKPN.

Singarimbun, M dan Effendi, 1995. *Metode Personalia*, Jakarta: LP3ES.

Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi 4, Bandung: CV. Alfabeta.

Suhartini, 1994, *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Intensi Peningkatan Kerja Dosen Pada PTS di DIY*, Surabaya: Tesis Pasca Sarjana UNAIR.

Swasto, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Walker, J., 1993. *Human Resources Strategy, Series Management*, USA: Mc Graw Hill Inc.