

# Pengaruh Faktor Keadilan Kompensasi, Kebutuhan untuk Berprestasi, Kebutuhan untuk Berafiliasi, dan Kebutuhan untuk Berkuasa, terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I.Yogyakarta

**Chandra Wahyu Yuniar**

Magister Manajemen, Program PascaSarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Yogyakarta  
chandra.wahyu@bps.go.id

*Abstrak* — Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh keadilan kompensasi, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Kantor BBPPKS dan BBP3KS yang merupakan UPT kementerian sosial dengan jumlah responden sebanyak 102 orang. Data hasil penelitian diolah menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan Program *Analysis of Moment Structure (AMOS)* versi 22.0, serta menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 20.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa tiga hipotesis dari penelitian ini diterima. Dari penelitian ini terbukti bahwa, ada pengaruh positif signifikan dari kebutuhan untuk berprestasi terhadap kinerja dan ada pengaruh positif signifikan dari kebutuhan untuk berafiliasi terhadap kinerja. Selain itu juga bahwa ada pengaruh positif signifikan dari kebutuhan untuk berkuasa terhadap kinerja. Sementara itu satu hipotesis tidak diterima yaitu hipotesis bahwa ada pengaruh positif signifikan keadilan kompensasi terhadap kinerja.

*Kata Kunci* — Keadilan kompensasi, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa, kinerja

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, agenda reformasi birokrasi sedang dan akan terus dijalankan di lembaga pemerintah baik kementerian maupun lembaga pemerintah lainnya, termasuk didalamnya adalah UPT kementerian sosial di Yogyakarta. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Berbagai permasalahan / hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui.

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat 2 (dua) lembaga Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah Kementerian Sosial Republik Indonesia, yaitu Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) dan Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesejahteraan Sosial (BBP3KS) Yogyakarta.

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Yogyakarta, atau yang selanjutnya disingkat dengan BBPPKS Yogyakarta adalah lembaga pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial dibawah Kementerian Sosial. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Sosial RI Nomor : 53/HUK/2003 tanggal 23 Juli 2003 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial, BBPPKS Yogyakarta adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial di lingkungan Departemen Sosial yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan Pelatihan dan Pengembangan Sosial.

BBPPKS mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial bagi

Tenaga Kesejahteraan Sosial Pemerintah (TKSP) dan Tenaga Kesejahteraan Sosial Masyarakat (TKSM), pengkajian dan penyiapan standarisasi pendidikan dan pelatihan, pemberian informasi serta koordinasi dengan instansi terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BBP3KS mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan pelayanan kesejahteraan sosial. Fungsi yang dijalankan oleh lembaga ini antara lain : melaksanakan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan penyusunan laporan penelitian dan pelayanan kesejahteraan sosial, mempersiapkan penelitian dan pengembangan pelayanan kesejahteraan sosial, melaksanakan penelitian dan pengembangan pelayanan kesejahteraan sosial.

Peningkatan kinerja dan pelayanan prima lembaga merupakan dua hal yang menjadi fokus 2 (dua) lembaga UPT kementerian sosial tersebut saat ini, sehingga masing-masing insan pegawai mempunyai peran dan porsi masing-masing namun harus tetap dapat bersinergi dalam rangka meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan prima kepada para *stakeholder*.

Peranan sumber daya manusia (SDM) sebagai penyelenggara kegiatan dimasing-masing lembaga memegang peranan kunci bagi kesuksesan organisasi organisasi kementerian sosial secara keseluruhan untuk mewujudkan visi lembaga yang telah dicanangkan. Hal ini membuat organisasi BBPPKS dan BBP3KS melakukan langkah-langkah strategi dalam pengelolaan SDM agar penyelenggaraan kegiatan kelembagaan berjalan efektif dan efisien, meningkatkan kompetensi dan profesional pegawai.

Beberapa permasalahan yang dihadapi lembaga UPT kemensos di D.I.Yogyakarta terkait dengan sumber daya manusia:

1. Budaya kerja, kemampuan teknis, dan perilaku SDM belum seluruhnya sesuai dengan yang telah diharapkan lembaga.
2. Motivasi kerja dari pegawai yang ada dirasa masih perlu ditingkatkan lagi. Pegawai yang ada masih menerapkan pola kerja yang seperti biasanya, belum ada inovasi dan perubahan yang dilakukan pegawai untuk mencapai kinerja dan output yang lebih baik.
3. Sistem perencanaan karir SDM yang meliputi pola karir, rotasi, mutasi dan promosi juga belum sempurna memberikan kepuasan kerja karyawan.

Aspek lain yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen SDM dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai adalah kompensasi. Kondisi sekarang ini tunjangan kinerja di bagian administrasi dan ketatausahaan berbeda dengan tunjangan kinerja di bagian teknis (kediklatan) dari sisi *grade* yang ditetapkan. Hal ini sedikit banyak menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan diantara mereka.

Jika pegawai merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerjanya atau tidak sama dengan pegawai lain dengan beban kerja yang sama

maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk menciptakan keadilan kompensasi sehingga akan memberikan rasa penghargaan yang adil bagi setiap pegawai.

Keadilan dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diterima. Menurut Tjahjono (2010), pada umumnya isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi pegawai. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktivitas dan kinerja mereka. Keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi. Apakah mekanisme kompensasi tersebut mencerminkan nilai-nilai keadilan (Tjahjono, 2010)

Selain kompensasi, motivasi bekerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi. Motivasi adalah serangkaian hal yang menyebabkan orang-orang berlaku dalam cara tertentu. Dengan kata lain motivasi merupakan alat untuk meningkatkan prestasi kerja bawahan. Adapun motivasi seseorang tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustrasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah.

Perilaku seseorang didorong oleh motivasi atau kebutuhan. Semua orang mempunyai kebutuhan. Kebutuhan seseorang itu bervariasi mulai dari yang sederhana sampai kepada yang kompleks. Semua kebutuhan itu bersaing, artinya diantara semua kebutuhan itu manakah yang paling kuat mendorong, sehingga perilakunya mengarah kepada tercapainya suatu tujuan berdasarkan kebutuhan tersebut. Motivasi adalah sesuatu yang ada dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi adalah daya dorong dari dalam diri seseorang yang mengacu dan mengarah pada perilaku (Gibson, 1996).

Kebutuhan yang sudah tercapai dan yang memberikan kepuasan, akan menurun kekuatannya dan secara normal tidak lagi memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan guna memuaskan kebutuhan tersebut. Menurut McClelland, individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*), dan kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang harus memiliki derajat kesediaan tertentu dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Menurut Robbin (1993) bahwa kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain salah satu faktor yang menentukan kinerja adalah motivasi.

#### B. Perumusan Masalah

1. Apakah keadilan kompensasi, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta ?
2. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta ?
3. Apakah kebutuhan untuk berprestasi berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta ?
4. Apakah kebutuhan untuk berafiliasi berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta ?
5. Apakah kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta ?

#### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh kebutuhan untuk berprestasi terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh kebutuhan untuk berafiliasi terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh kebutuhan untuk berkuasa terhadap kinerja PNS pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I Yogyakarta.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

##### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kepala UPT Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta agar lebih memperhatikan kondisi dan kebutuhan

pegawainya sehingga bisa lebih optimal dalam bekerja.

##### 2. Manfaat Praktik

- a. Bagi lembaga UPT Kementerian sosial di D.I. Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam penentuan kebijakan dan strategi mengelola sumber daya manusia yang tepat dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawai
- b. Bagi peneliti, hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai keadilan kompensasi, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa, dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga sangat bermanfaat dalam penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama kuliah yang berkaitan dengan keadilan kompensasi, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kinerja pegawai, pada permasalahan yang terjadi pada organisasi pada umumnya.

#### D. Kajian Pustaka

##### 1. Kinerja

Menurut Robbins (2008), kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya, berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi mempunyai ciri-ciri : memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson (2009) adalah: 1) faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), 2) faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi,

lingkungan kerja dan kepuasan kerja), 3) faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan kompensasi). Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2008), yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.

## 2. Keadilan Kompensasi

Teori keadilan merupakan teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain yang sebanding. Terkait dengan keadilan maka dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi pegawai mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja.

Keadilan dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu:

### a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diterima. Menurut Tjahjono (2010), pada umumnya isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi pegawai. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktivitas dan kinerja mereka.

### b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi. Apakah mekanisme kompensasi tersebut mencerminkan nilai-nilai keadilan (Tjahjono, 2010).

Apabila kompensasi dianggap adil baik secara distributif maupun prosedural pastinya akan memberi dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Suhartini (2005), ada tiga aspek fundamental yang mudah dilaksanakan untuk menghilangkan ketidakadilan, yaitu:

- a. Kompensasi karyawan harus menggambarkan prestasi kerja karyawan dan input yang dimiliki oleh karyawan. Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui suatu sistem penilaian prestasi kerja yang *fair*. Tindakan ini akan mendorong persepsi karyawan dari keadilan yang disebut dengan keadilan personal atau keadilan individual.
- b. Struktur dasar kompensasi (utamanya gaji) dari suatu organisasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, dimana pekerjaan-pekerjaan dengan nilai yang sama akan diberi kompensasi

yang sama dan kompensasi yang berbeda untuk pekerjaan yang nilainya tidak sama. Ketaatan terhadap prinsip ini ditunjukkan melalui suatu sistem penilaian pekerjaan yang tepat dan mendukung persepsi karyawan mengenai keadilan, yang secara teknis menunjukkan keadilan internal.

- c. Sistem kompensasi harus menggambarkan *market wage rate* dengan mempertimbangkan kebijaksanaan organisasi untuk memimpin, meninggalkan, atau menemukan pasar. Keputusan yang tepat dan benar dalam bagian ini dapat diperoleh dengan melakukan survei secara periodik mengenai gaji dan *benefit* dari perusahaan pesaing yang relevan. Tindakan ini diharapkan akan mampu meningkatkan persepsi karyawan mengenai tipe keadilan yang dikenal dengan keadilan eksternal.

Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima pekerja (upah) merupakan faktor yang signifikan dan kompleks dalam mencapai kinerja organisasi. Dari beberapa teori keadilan kompensasi yang diuraikan diatas, definisi dan konsep keadilan kompensasi merupakan persepsi kesesuaian antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

## 3. Motivasi

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2004).

Motivasi mengandung pengertian daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan dengan rela hati menggerakkan kemampuan dirinya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menggerakkan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya, dan menggabungkan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2007).

Robbins (2008) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Motivasi didefinisikan sebagai sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam rangka mencapai tujuan (individu atau organisasi) untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Terdapat dua sumber motivasi menurut Moekijat yaitu motivasi intern dan motivasi ekstern. Motivasi intern menyangkut semua motivasi dari dalam yaitu motif seseorang berperilaku atas dorongan diri sendiri yang mempertimbangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam seorang individu dan kebutuhannya serta keinginannya. Motivasi

ekstern yaitu motivasi dan dorongan yang bersumber dari luar yaitu : gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan perusahaan, serta masalah-masalah pekerjaan, seperti penghargaan, promosi dan tanggung jawab (Moekijat, 1988).

Motivasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan untuk bertindak dengan tujuan agar karyawan tersebut lebih giat dan bersemangat dalam bekerja sehingga mencapai hasil sebagaimana yang telah ditetapkan.

McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja adalah sebagai berikut :

a) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*).

Kebutuhan untuk berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena itu kebutuhan akan berprestasi ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang optimal. Karyawan akan antusias dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk berprestasi lebih baik lagi asalkan ada kesempatan yang diberikan untuk mencapainya.

Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain : bersedia menerima resiko relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik atas hasil kerja, keinginan mendapatkan tanggung jawab dalam pemecahan masalah.

b) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*).

Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan akan afiliasi adalah dorongan atau hasrat untuk mempunyai interaksi sosial yang tinggi, berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi akan memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Kebutuhan ini akan memotivasi semangat kerja seseorang, karena pada dasarnya setiap orang menginginkan :

- (1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungannya (*sense for belonging*)
- (2) Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya paling penting (*sense for importance*)
- (3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense for participation*)
- (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense for participation*)

c) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power*).

Kebutuhan ini didasari bahwa orang cenderung untuk selalu memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Sering juga dikatakan sebagai kebutuhan akan kekuasaan untuk membuat orang lain berperilaku tanpa dipaksa, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain. Persaingan yang ditumbuhkan secara sehat akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja giat. Persaingan antar individu untuk saling menguasai harus diarahkan oleh pimpinan pada persaingan yang sehat, supaya mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat untuk memenangkan persaingan.

Selain itu, untuk mendapatkan kedudukan yang baik dalam organisasi, maka seseorang akan berusaha dan termotivasi untuk menyenangi setiap pekerjaan yang diberikan dan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.

Dikemukakan oleh McClelland bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi ketiga karakteristik tersebut yang akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi prestasi McClelland, yaitu :

- (1) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- (2) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- (3) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif, dan faktual).

McClelland juga menyatakan bahwa pimpinan hendaknya memotivasi para bawahan, menciptakan suasana kerja yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi, sehingga memungkinkan para bawahannya meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai ketiga kebutuhan tersebut.

#### E. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Artana (2012) dengan judul "Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resto dan Spa". Hasil penelitian menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Asih (2013) dengan judul "Analisis pengaruh faktor disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta". Hasil penelitian menyebutkan bahwa

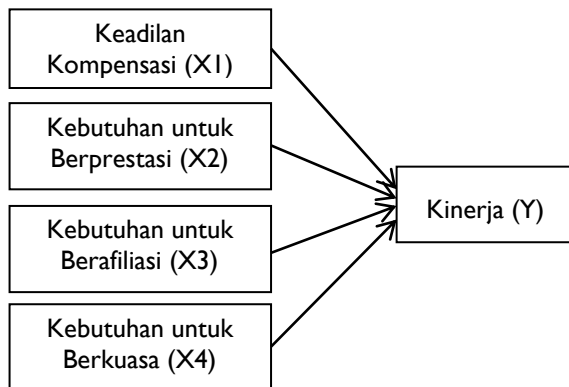
kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### F. Hipotesis

Berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, tinjauan pustaka, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta
- H2: Kebutuhan untuk berprestasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta
- H3: Kebutuhan untuk berafiliasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta
- H4: Kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta

#### G. Model Penelitian



Gambar 1  
Model Penelitian

## II. METODE PENELITIAN

### 1. Obyek dan subyek penelitian

Obyek penelitian adalah di kantor UPT Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta, yang berlokasi di Purwomartani, Kalasan, Sleman, dan Nitipuran, Yogyakarta. Sedangkan subyek dari penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang ada di kantor UPT Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta sebanyak 102 responden.

### 2. Teknik pengambilan sampel

Sampel diambil dengan teknik *convenience sampling* atau kemudahan akses ke responden. Sampel diambil pada dua kantor UPT Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta yang berlokasi di BBPPKS dan BBP3KS Yogyakarta.

### 3. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan untuk menganalisis data sesuai dengan tujuan penelitian,

dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada responden. Daftar pertanyaan tersebut telah disediakan dalam bentuk pertanyaan tertutup yang dijadikan sebagai data primer obyek penelitian.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer atau variabel yang diteliti berupa data kualitatif, yang selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan uji statistik. Untuk memperoleh data yang bisa dianalisis, penulis menggunakan skor untuk setiap jawaban yang diberikan responden. Dalam menentukan skor digunakan Skala Likert

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Responden penelitian ini sebanyak 57 orang (55,90 %) adalah laki-laki, dan sebanyak 45 orang (44,10 %) adalah perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan yang ditamatkan, bahwa responden penelitian yang paling banyak berpendidikan Diploma IV/S1 sebanyak 48 orang (47,1 %) dan mayoritas berada pada kelompok umur 46-50 tahun yang mencapai 40 orang (39,2 %). Sementara itu, sebanyak 50 responden (49,0 %) mempunyai masa kerja 21 - 25 Tahun

### B. Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji statistik menunjukkan *probability value (P)* semua item pertanyaan atau indikator bertanda bintang, ini mengindikasikan bahwa nilai yang sangat kecil, lebih kecil dari 0,01 dan item pertanyaan dinyatakan valid dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Untuk melihat validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya, dengan syarat hasil *standardized loading estimate* harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idealnya harus 0,7 (Ghozali, 2014).

Reliabilitas dapat diketahui dengan melihat hasil perhitungan *composite (construct) reliability* dengan bantuan program excel. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai C.R.  $\geq 0,7$  (Tabel 1.) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini *reliabel* dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Tabel 1.  
Uji Reliabilitas

VARIABEL	C.R.
(1)	(2)
Keadilan Kompensasi	0,730
<i>Need for achievement</i>	0,746
<i>Need for affiliation</i>	0,762
<i>Need for power</i>	0,806
Kinerja	0,815

Sumber : Data primer diolah, 2016

### C. Uji Asumsi SEM

Jumlah sampel yang disyaratkan dalam penelitian menggunakan analisis SEM dengan bantuan program

AMOS adalah 100-200 sampel atau tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi, yaitu jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10 (Ghozali, 2014). Pada penelitian ini jumlah sampel adalah sebanyak 102 responden, sehingga bisa dikatakan jumlah sampel memenuhi syarat.

Nilai *critical ratio (c.r.) multivariate* sebesar 1,901. Nilai *c.r.* ini lebih kecil dari nilai kritis yaitu 2,58, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak ada data yang menyimpang atau data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran distribusi yang normal. Hasil uji yang lain adalah tidak ditemukan data yang mempunyai nilai *z-score* yang lebih besar dari 3, sehingga data penelitian terbebas dari data *univariate outliers* dan diketahui pula bahwa nilai *mahalanobis distance* berada pada angka 12,440 sampai dengan 44,331 nilai ini lebih kecil dari batas *outliers* yaitu 51,178 sehingga data tersebut terbebas dari *multivariate outliers*. Nilai korelasi antar variabel eksogen adalah 0,625; 0,732; 0,281; 0,734; 0,340; 0,253. Nilai ini lebih kecil dari 0,9 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Untuk mengetahui bahwa model hipotesis layak untuk digunakan, dilakukan dengan cara membandingkan nilai *Cut-off Value* dari *Chi-Square*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, dan *CFI* dengan batas rentang nilai yang disarankan, seperti yang tertera pada Tabel 2. di bawah ini :

Tabel 2.

Pengukuran Indeks Pengujian Kelayakan (*Goodness of Fit*)

Pengukuran <i>Goodness-of-fit</i>	Batas Rentang Nilai Yang Disarankan	Nilai	Keputusan
Chi-Square hitung	$\chi^2_{hit} < \chi^2_{tabel}(df:242 = 279,287)$	345,037	Marginal
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0.05$	0.000	UnFit
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0.065	Fit
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0.737	Marginal
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0.636	UnFit
Relative $\chi^2$ ( <i>CMIN/DF</i> )	$\leq 2$	1.426	Fit
<i>TLI</i>	$\geq 0.90$	0.904	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0.916	Fit

Sumber : Data primer diolah, 2016

Pengujian kelayakan terhadap model penelitian pada Tabel 2. menunjukkan bahwa model ini sesuai atau *Goodness-of fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal ini dapat dilihat bahwa mayoritas indikator berada pada rentang nilai yang disarankan yaitu : *RMSEA*, *CMIN/DF*, *TLI*, dan *CFI*, berarti model dinyatakan *fit* atau diterima.

#### D. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel yang diajukan dalam

penelitian ini, apakah dapat diterima atau sebaliknya. Berdasarkan Tabel 3. dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis sebagai berikut :

H1: Parameter estimasi keadilan kompensasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p.value* 0,605 > 0,05 dengan nilai *C.R* = 0,517, nilai *C.R* ini  $\leq \pm 2,00$ . Sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis kementerian sosial di D.I. Yogyakarta, tidak diterima.

Tabel 3.

Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling

(1)	Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P. Value
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
H1	Keadilan kompensasi → Kinerja	,062	,119	,517	,605
H2	<i>Need for achievement</i> → Kinerja	,241	,097	2,481	,013
H3	<i>Need for affiliation</i> → Kinerja	,199	,088	2,267	,023
H4	<i>Need for power</i> → Kinerja	,387	,137	2,828	,005

Sumber : Data primer diolah, 2016

H2: Parameter estimasi kebutuhan untuk berprestasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan *p.value* 0,013 < 0,05 dengan nilai *C.R* = 2,481, nilai *C.R* ini  $\geq \pm 2,00$ . Sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan kebutuhan untuk berprestasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis kementerian sosial di D.I. Yogyakarta, diterima.

H3: Parameter estimasi kebutuhan untuk berafiliasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan *p.value* 0,023 < 0,05 dengan nilai *C.R* = 2,267, nilai *C.R* ini  $\geq \pm 2,00$ . Sehingga hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan kebutuhan untuk berafiliasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis kementerian sosial di D.I. Yogyakarta, diterima.

H4: Parameter estimasi kebutuhan untuk berkuasa terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan *p.value* 0,005 < 0,05 dengan nilai *C.R* = 2,828, nilai *C.R* ini  $\geq \pm 2,00$ . Sehingga hipotesis keempat (H4) yang menyatakan kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis kementerian sosial di D.I. Yogyakarta, diterima.

## E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa dari 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, 3 (tiga) hipotesis dapat diterima, dan satu hipotesis tidak diterima.

Keadilan kompensasi tidak berhasil mempengaruhi kinerja dibuktikan dengan tidak diterimanya hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kinerja pegawai di lingkungan UPT Kementerian Sosial di D.I. Yogyakarta, menurut persepsi pegawai tidak dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima. Gaji yang diterima oleh pegawai setiap bulannya besarnya sudah ditentukan oleh pemerintah dan tergantung beberapa faktor diantaranya pangkat/golongan, jabatan, masa kerja dari pegawai yang bersangkutan. Apapun persepsi pegawai mengenai keadilan kompensasi tidak berdampak pada kinerja mereka. Pegawai di lembaga ini tidak lagi bekerja semata-mata untuk mendapatkan kompensasi, tetapi lebih ke pemenuhan kebutuhan untuk berafiliasi dan berinteraksi dengan sesama pegawai. Selain itu kematangan dalam bekerja, yang bisa juga dilihat dari masa kerja, juga mempengaruhi persepsi pegawai tentang kompensasi.

Hasil penelitian terkait dengan pengaruh kebutuhan untuk berprestasi terhadap kinerja dibuktikan dengan diterimanya hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kebutuhan untuk mencapai prestasi dan bekerja dengan sebaik-baiknya merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan akan prestasi dari setiap pegawai akan berimbang positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan terbaiknya serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang optimal. Sebagai lembaga yang bergerak dibidang pendidikan kediklatan dan penelitian, pegawai di lembaga ini termotivasi untuk terus berprestasi lebih baik lagi, karena peluang jenjang karir salah satunya untuk widyaiswara dan peneliti sangat terbuka. Tersedianya sumber daya manusia yang mumpuni terutama dilihat dari tingkat pendidikan yang ditamatkan, maka apabila kebutuhan untuk berprestasi ini dikelola dengan baik, niscaya akan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi dan membuktikan secara empiris hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jafrianto (2013) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian terkait dengan pengaruh kebutuhan untuk berafiliasi terhadap kinerja dibuktikan dengan diterimanya hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berafiliasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya penggerak

yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena kebutuhan akan afiliasi ini yang akan merangsang gairah kerja seorang karyawan dan menyebabkan seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi. Setiap orang ingin mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai mahluk sosial, keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim bersahabat dan saling mendukung dalam organisasi merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini. Sebagian besar pegawai pada lembaga ini (49 %) mempunyai masa kerja yang cukup lama (21-25 Tahun). Mayoritas pegawai menyatakan bahwa mereka sangat menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, saling mendukung dalam penyelesaian pekerjaan dan membentuk sebuah tim kerja yang solid. Dengan terpenuhinya kebutuhan akan afiliasi ini seseorang akan termotivasi dan mengembangkan dirinya untuk dengan senang hati menyelesaikan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi dan membuktikan secara empiris penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asih S (2013) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian terkait dengan pengaruh kebutuhan untuk berkuasa terhadap kinerja dibuktikan dengan diterimanya hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya menyebabkan adanya persaingan. Persaingan yang ditumbuhkan secara sehat akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja giat. Oleh karena itu untuk mendapatkan kedudukan yang baik dalam organisasi, maka seseorang akan berusaha dan termotivasi untuk menyenangkan setiap pekerjaan yang diberikan dan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugasnya itu dengan baik. Dengan demikian kinerja seseorang akan lebih maksimal sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi dan membuktikan secara empiris penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Obet Setyo P (2011) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian latar belakang, tinjauan pustaka dan mencermati hasil penelitian terdahulu serta didukung dengan hasil analisa data menggunakan *software* IBM AMOS 22.0 dan IBM SPSS 20.0, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan untuk menjawab tujuan dan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Keadilan kompensasi tidak berhasil mempengaruhi kinerja. Sehingga hipotesis pertama (H1) dalam



- penelitian ini tidak diterima. Ini artinya adil dan tidaknya kompensasi yang diterima menurut persepsi pegawai di obyek penelitian tidak mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kebutuhan untuk berprestasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesis kedua (H2), sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.
  3. Kebutuhan untuk berafiliasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesis ketiga (H3), sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.
  4. Kebutuhan untuk berkuasa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesis keempat (H4), sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Artana, I Wayan Arta, 2012, "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resto dan Spa", *Jurnal Perhotelan dan dan Pariwisata*, Vol. 2 No. 1:66.
- Davis, Keith, Newstrom, John W., (1996), *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Garry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prentice Hall, Asia.
- Ghozali, Imam, 2014, *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1996, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1996, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, Koopaske, 2009, *Organizations : Behaviour, Structure, Processes*, Edisi Tigabelas, McGraw-Hill, New York.
- Handoko, Hani, 2002, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2007, *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2010, *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jafrianto, 2013, Pengaruh Kebutuhan Berprestasi (Need for Achievement) Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Stikes Surya Global Yogyakarta, Tesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Krisna N.L. Teori SDM. <http://sdmteori.blogspot.com/2007/05/kompensasi.html> diakses Tanggal 22 Juli 2016 jam 10.42
- Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- , 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- Masri Singarimbun, Sofyan, 1985, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Mathis, Robert L, and Jackson, John H., (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.
- Robbins, 2002, *Prinsip- Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Erlangga. Jakarta
- Robbins, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Setyo Prabowo, Obet , 2011, Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, dan Kebutuhan Kekuasaan terhadap Kinerja Karyawan Agen pada Perusahaan Asuransi liwa AIB. Bumiputera 1912 Cabang Kota Magelang, Tesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Setyowati, Asih, 2013, Analisis Pengaruh Faktor Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta, Tesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Suhartini. 2005. Keadilan dalam Pemberian Kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis. Edisi Khusus JSB On Human Resources*. 2005
- Tjahjono, H. K. 2008. Validasi Item-Item Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi Manajemen Psikologi* Vol. 18, No.2, Agustus 2007
- , 2008. Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*. Volume 35. No.1, 21-40.
- , 2011. The Configuration among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences* Vol 22, No 1, March 2011
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori, Aplikasi dan Penelitian* Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Wirawan, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian* Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Yunus, 2015, Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Sleman, Tesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.