

KEPUASAN KERJA SEBAGAI KUNCI OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN SULAWESI TENGAH

*Harries Madiistriyatno*¹

*Nahardi*²

*Ida Musdafia Ibrahim*³

Universitas Persada Indonesia Y.A.I^{1,2}

STIE Y.A.I Jakarta³

harries.madi@gmail.com¹

ABSTRACT

Job satisfaction is one of the keys to accomplish optimal performance. Therefore, conditioning the organization to create job satisfaction is very important. This study aims to prove that the optimization of employee performance can be achieved especially if the job satisfaction has been realized, using career development, competence, and compensation as indicators. This research method was descriptive-verification with the collection data using survey that sampling uses saturated sampling and analyzed using the Structural Equation Model. The object research was employees of the Regional Forestry Service work units of Central Sulawesi Province. The results proved that the job satisfaction was a very important factor in mediating (full mediating variables) the variables of career development, competence, and compensation in improving employee performance, which is indicated by a positive and significant effect. Furthermore, it was proven that the biggest contribution affecting employee performance was the variable job satisfaction, with career development contributes to the highest influence on job satisfaction, followed by competence, and compensation.

Keywords: *Job satisfaction, career development, competence, compensation, and employee's performance.*

PENDAHULUAN

Provinsi Sulawesi Tengah, memiliki luas wilayah 6.552.672 Ha yang tersebar di 12 (dua belas) kabupaten dan 1 (satu) kota, memiliki sumberdaya alam hutan yang cukup potensial dengan luas \pm 4.274.687 Ha atau 65,24% dari luas wilayah, telah memegang peranan penting dalam menunjang perekonomian daerah karena selain sebagai penyangga kehidupan, pengawetan keanekaragaman hayati juga merupakan salah satu sumber penghidupan bagi masyarakat di sekitar hutan, sehingga perlu diurus dan dikelola dengan sebaik-baiknya untuk kemakmuran rakyat.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap indikator kinerja rencana kegiatan yang telah disusun ternyata hasil kerja yang dicapai oleh sumber daya manusia pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah belum optimal. Belum optimalnya capaian kinerja, hal ini diduga antara lain disebabkan karena kurangnya penguasaan materi dan teknis pelaksanaan kegiatan pengelolaan hutan tanaman rakyat oleh sumber daya manusia, serta kurangnya kemampuan untuk menyakinkan akan pentingnya sertifikat legalitas kayu bagi industri hasil hutan oleh bidang terkait. Kondisi sumber daya manusia pada bidang yang menangani kedua kegiatan dimaksud umumnya mempunyai latar belakang pendidikan non teknis kehutanan. Penyebab lain tidak tercapainya target indikator kinerja tersebut adalah kurang

disiplinnya para pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang diindikasikan dengan tingkat ketidakhadiran pegawai yang relatif cukup tinggi 24,59-32,52%. Dengan tingkat ketidakhadiran pegawai sebesar itu mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga berdampak kepada banyaknya jumlah layanan yang diselesaikan tidak tepat waktu. Hasil rekapitulasi Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap capaian kinerja pelayanan periode tahun 2012-2014 berada pada kategori kurang baik.

Kegiatan pengelolaan hutan tanaman rakyat yang direncanakan selama 3 (tiga) tahun (tahun 2012 – 2014) sebanyak 2.500 KK hanya terealisasi sebanyak 1.842 KK dan industri hasil hutan bersertifikat legalitas kayu yang direncanakan pada periode tahun 2012 – 2014 sebanyak 9 (sembilan) unit hanya terealisasi 5 (lima) unit. Hasil evaluasi tersebut sejalan dengan hasil kajian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah terhadap capaian kinerja yang mengacu pada target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2011-2016. Capaian kinerja unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 masih belum sesuai harapan dengan adanya beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target yang ditetapkan dalam RPJMD Tahun 2011-2016.

Rendahnya capaian kinerja pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah ditengarai dipengaruhi oleh beberapa faktor terutama yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, yakni belum optimalnya pengembangan karir, rendahnya kompetensi yang dimiliki, dan rendahnya kompensasi yang diterima. Faktor tersebut memicu rendahnya kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penelitian ini penting untuk membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci utama dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

Fathonah dan Ida (2011) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dibutuhkan untuk menciptakan iklim *good governance*, sehingga fungsi pengembangan sumber daya manusia hendaknya dirancang dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan riil dari *good governance*. Pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan *good governance* diantaranya mencakup peningkatan kompensasi, pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja secara kondusif dan menjaga komitmen organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi sehingga dapat memberikan kepuasan kerja kepada seluruh pegawai.

Pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan yang akan datang dalam organisasi. Gomes (2006:2013) mengatakan bahwa "*career development refers to the process and activities involved in preparing an employee for future position in the organization*". Agar pengembangan karir berjalan dengan baik maka diperlukan adanya sistem pengembangan karir sebagaimana pendapat Bernardin (2003:340) yang menyatakan bahwa "*a career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational work force requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization*".

Kompetensi merupakan karakteristik dari seseorang yang melakukan pekerjaan dan dapat diukur serta diamati baik secara pengetahuan, keterampilan maupun perilaku dimana orang tersebut dengan kompetensi yang dimilikinya akan melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Dessler (2011:169) yang menyebutkan "*competencies are demonstrable characteristics of the person that make performance possible. That is mouthful so let us be more specific job. Competencies are observable and measureable behaviours*". Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu dan tim sebagaimana pendapat Mathis dan Jackson (2001:241) yang menyatakan bahwa "*competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*".

Kompensasi merupakan pendekatan sistematis berupa uang yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan adanya kompensasi

dapat mempertahankan pegawai untuk tidak keluar (tetap) bekerja, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Shukla dan Shweta (2013:40) mengatakan *“compensation is a systematic approach to providing monetary value to employees in exchange for work performed. Compensation may achieve several purposes assisting in recruitment, job performance, and job satisfaction”*. Karena standar keadilan perorangan berbeda maka diperlukan beberapa metode untuk menyamakan kontribusi dari para karyawan menurut karakteristiknya. Gomes (2006:142) mengemukakan bahwa nilai hak-hak perorangan mempengaruhi imbalan karena setiap orang ingin digaji berdasarkan *“a fair day’s pay for a fair day’s work”*.

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Luthans (2006:243) mengemukakan *“job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”*. Mathis dan Jackson (2001:98) juga mengemukakan hal serupa bahwa *job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience*. Kepuasan kerja tidak selalu menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan materi tetapi juga menyangkut faktor psikologis seperti pendapat Robbins and Judge (2013:108) yang menyatakan *“a person with high level of job satisfaction holds positive feeling about his or her job, which a person with a low level holds negative feeling. A positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics”*.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Meiner (2005:43) yang mengatakan bahwa *“performance is as successfulness which can be reached the individual in conducting its work, where size measure reached successfulness of individual cannot be compared by another individual. Individual reached successfulness pursuant to accept measure and adapt for its work type”*. Kinerja juga bisa didefinisikan sebagai hasil kerja pada kurun waktu tertentu. Menurut Bernardin (2003:20) *“performance is defined as the record of outcomes produced on a spesified job function or activity during a spesified time period”*.

Rivai (2004) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Kunartinah (2012) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari hasil penelitian tersebut upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara menerapkan pengembangan karir yang tepat sebagai salah satu upaya pemeliharaan sumber daya manusia dalam organisasi. Hubungan antara kepuasan kerja dengan masa kerja secara umum berbentuk garis linier yang miring dari kiri bawah ke kanan atas. Hubungan demikian ini menunjukkan jenjang kerja yang tinggi cenderung mendapatkan kepuasan kerja yang lebih besar. Dengan jenjang karir yang lebih baik, karyawan biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja lebih nyaman dan pekerjaan mereka lebih memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai (Djamaludin,2009).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Wibowo serta Kurniawan dan Watimena bahwa perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik (Wibowo,2006:134). Seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. (Kurniawan,2014, Watimena,2007).

Dessler (2011:169) dan Mathis & Jackson (2001:241) menambahkan bahwa kompetensi juga merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan pencapaian kinerja individu dan tim dalam organisasi. Untuk itu, kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan

berperilaku seseorang. Apabila seorang karyawan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi maka akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pula, karena dengan memiliki kompetensi secara beriringan kepuasan atas pekerjaannya akan timbul dalam diri karyawan. Saat kompetensi yang dimiliki pegawai membaik maka akan semakin baik pula kepuasan kerja pegawai di organisasi tersebut dan sebaliknya (Dhermawan dkk, 2012:181). Pendidikan, keterampilan dan pengalaman merupakan proses pembentukan pengetahuan. Pendidikan dan ketrampilan yang lebih baik biasanya menduduki jabatan yang lebih tinggi dan imbalan yang lebih baik, sehingga pegawai menjadi merasa puas (Djamaludin, 2009). Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Kurniawan (2014:302).

Widyatmini (2008) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai maka kinerja mereka juga semakin baik. Kompetensi dapat dibentuk antarlain melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai standar yang diinginkan. Penelitian Razali dkk., (2015), Cessilawati (2013), dan Kurniawan (2014) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai. Dengan demikian maka kompetensi pegawai harus ditingkatkan terutama melalui program pendidikan dan pelatihan. Suryana dkk. (2015) menambahkan bahwa pada konteks manajemen sumber daya manusia, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai akan semakin besar pula peluang bagi pegawai tersebut untuk diberdayakan di tempat kerja.

Kompensasi dapat mempertahankan pegawai untuk tidak keluar (tetap) bekerja, meningkatkan kepuasan dan kerja kinerja pegawai. Gomes (2006:142) mengemukakan bahwa nilai hak-hak perorangan mempengaruhi imbalan karena setiap orang ingin digaji berdasarkan *"a fair day's pay for a fair day's work"*. Menurut Sunyoto, sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan sehingga ia akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya pada perusahaan (Sunyoto, 2012:24; Dhermawan dkk, 2012:181; Nugroho dan Kunartinah, 2012:166). Enceng dan Purwaningdiah (2011) menyatakan bahwa salah satu masalah utama yang dihadapi setiap organisasi adalah penentuan sistem kompensasi yang dapat memuaskan semua pihak, baik pegawai maupun organisasi. Sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001). Ditambahkan oleh Djamaludin (2009:12) menyatakan bahwa pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006:25; Indrawati, 2013; Juhana dan Reni, 2012; Manik dan Wiarah, 2014). Soedjono (2005) menambahkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada unit-unit kerja Dinas

Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sebanyak 312 orang. Menurut Augusty (2006:46) penelitian yang menggunakan analisis SEM, jumlah sampel minimal yang akan diambil adalah 5 kali jumlah indikator yang digunakan. Jumlah indikator penelitian yang digunakan sebanyak 48 indikator maka jumlah sampel dalam penelitian ditetapkan sebanyak 240-480 orang. Namun agar generalisasi yang dibuat kesalahannya sangat kecil dan kesimpulan dari hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan program Linear Structural Relationship (LISREL) 8.72

Konstruk eksogen dalam struktur 1 penelitian ini adalah Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kompensasi. Sedangkan yang menjadi konstruk eksogen dalam struktur 2 penelitian ini adalah Pengembangan Karir, Kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja. Konstruk endogen dalam struktur 1 penelitian ini adalah Kepuasan Kerja, sedangkan yang menjadi konstruk endogen dalam struktur 2 penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

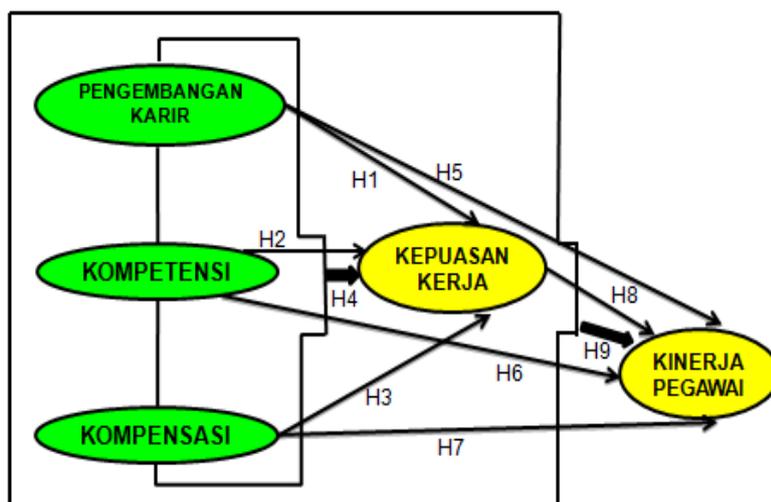
Dimensi pengembangan karir dalam penelitian ini adalah *careerplanning* dan *career management* dengan diukur oleh 8 (delapan) indikator terdiri dari; kesadaran pegawai tentang nilai diri, kesempatan berkarir didalam atau diluar organisasi, rangkaian tujuan, penilaian dan evaluasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dimensi kompetensi dalam penelitian ini adalah 1) Pengetahuan, 2) Keterampilan, 3) Konsep diri dan nilai-nilai, 4) Karakteristik pribadi, 5) Motif, dengan diukur oleh 12 (dua belas) indikator yang terdiri dari; beradaptasi dengan perkembangan ilmu dan teknologi, mengetahui dan memahami tentang teknik dan prosedur dalam pekerjaan, kemauan untuk menggali informasi, proaktif, teliti dan kejelasan dalam bekerja, membantu dan mendorong pengembangan orang lain, kerjasama kelompok, empati, pengendalian diri, percaya diri, keluwesan, semangat berprestasi. Dimensi kompensasi adalah 1) kompensasi finansial langsung, 2) kompensasi finansial tidak langsung, dan 3) kompensasi non finansial yang diukur dengan 7 (tujuh) indikator yang terdiri dari; jumlah gaji yang diterima, pembayaran gaji tepat waktu, kebijakan pemberian insentif, hak cuti setiap tahun, pemberian bantuan saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan dan sakit, tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, penghargaan atas tugas-tugas yang diberikan.

Dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah 1) kondisi organisasional dan 2) kondisi personal, dengan diukur oleh 11 (sebelas) indikator yang terdiri dari; unsur-unsur dalam pekerjaan, promosi, pengakuan verbal, kondisi lingkungan kerja, desentralisasi pekerjaan, rekan kerja, kebijakan organisasi, usia pegawai, tingkat kecerdasan, pengalaman kerja, tingkat jabatan. Dimensi kinerja pegawai adalah 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) kehadiran, 4) supervisi, dan 5) konservasi, dengan diukur oleh 10 (sepuluh) indikator yang terdiri dari memperhatikan detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja, menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif, bekerja secara mandiri, volume pekerjaan dicapai sesuai target, menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan, memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain, dapat bekerja sama dengan tim, mengakui kesalahan sendiri dan mampu belajar dari kesalahan tersebut, menggunakan waktu dengan efisien, memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai dengan fungsinya.

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁₋₃ : Pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi secara parsial diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

H₄₋₇ : Pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi dan kepuasan kerja diduga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.



Sumber: Data penulis yang diolah

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

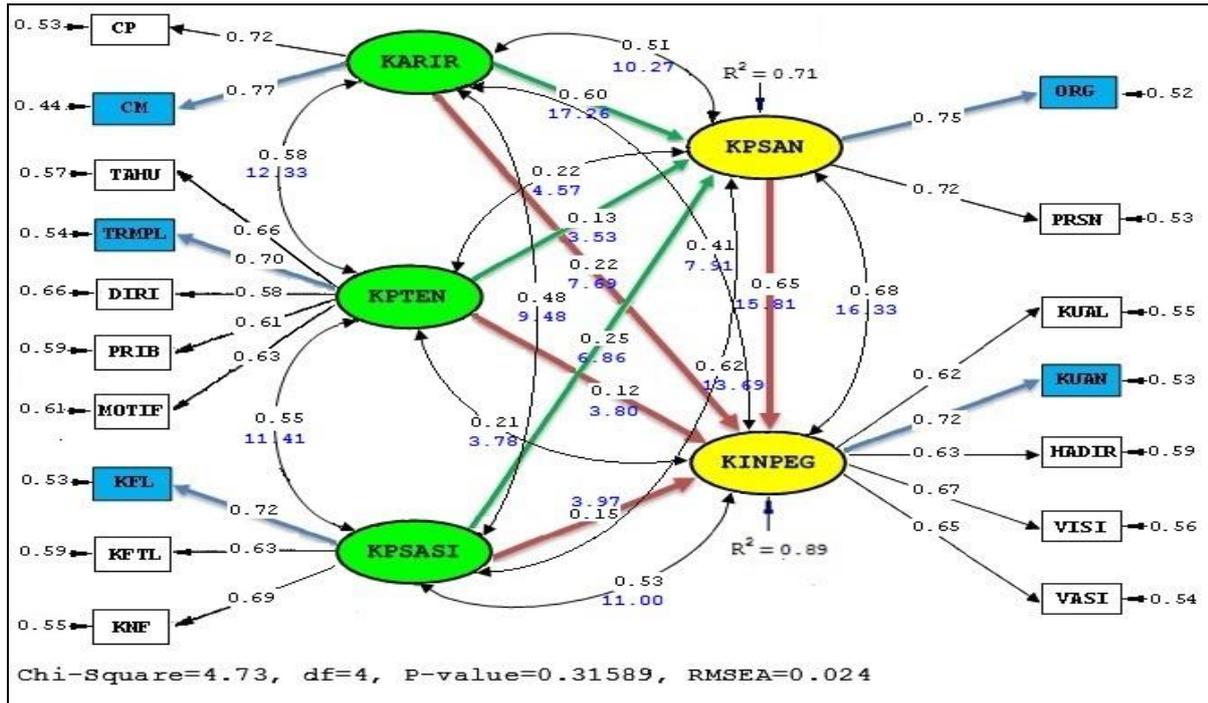
HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas dan Analisis Model Pengukuran

Setelah dilakukan transformasi, data sudah memenuhi asumsi normalitas karena semua indikator memiliki nilai $CR \leq 2,58$. Pengujian meliputi kesesuaian keseluruhan model didasarkan atas hasil evaluasi terhadap kriteria *Goodness of Fit* (uji kesesuaian), reliabilitas dan validitas. Secara umum dapat disimpulkan bahwa model sudah baik sehingga konstruk dari semua variabel sudah memenuhi kesesuaian model dan model pengukuran sudah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, mengingat seluruh indikator memiliki nilai $SLF > 0,50$ dengan tingkat signifikansi yang baik ($t\text{-values} > 1,96$) sehingga dapat dikatakan valid. Sementara itu hasil uji reliabilitas menunjukkan semua indikator memiliki nilai $CR > 0,7$ dan $VE > 0,50$. Berdasarkan model struktural keseluruhan tersebut di atas, selanjutnya dilakukan pengujian dengan mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit* (uji kesesuaian). yang menyimpulkan bahwa model yang dihasilkan sudah baik.

Pengujian Korelasi Variabel Penelitian

Korelasi antara variabel eksogen dan variabel endogen untuk variabel pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai sebagai berikut. Pengembangan karir dan kompensasi mempunyai korelasi kuat dan positif dengan kepuasan kerja, sedangkan kompetensi juga berkorelasi positif namun lemah. Demikian juga dengan tingkat korelasi variabel pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berkorelasi kuat dan positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan tingkat kompetensi berkorelasi lemah dan positif. Korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai memiliki hubungan keeratan paling tinggi, sedangkan kompetensi memiliki hubungan keeratan paling lemah. Hal ini menunjukkan pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yang sebagian besar mempunyai latar belakang pendidikan umum berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila ditempuh melalui pengembangan karir, pemberian kompensasi dan peningkatan kepuasan kerja daripada melalui peningkatan kompetensi. Adapun tingkat korelasi adalah tidak mencapai korelasi sempurna ($< 0,9$) sehingga analisis dapat dilanjutkan. Hasil pengolahan data adalah seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. Persamaan Struktur Keseluruhan

Pengujian Hipotesis Model Persamaan Struktur 1

Pengujian hipotesis 1, 2, 3 dan 4 untuk model persamaan struktur 1 dengan endogen kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel eksogen yaitu pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi, dengan persamaan strukturnya adalah :

$$\text{Kepuasan kerja} = 0.60 (\text{KARIR}) + 0.13 (\text{Kompetensi}) + 0.25 (\text{Kompensasi}),$$

$$\text{Errorvar.} = 0.29 \text{ dan } R^2=0.71$$

Berdasarkan persamaan dan model struktur tersebut, maka hubungan kasualitas pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah secara parsial pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Adapun konstruk yang paling besar membentuk variabel pengembangan karir adalah dimensi *career management*, sedangkan variabel kompetensi adalah dimensi keterampilan dan kompensasi adalah dimensi kompensasi finansiallangsung.

Pengujian dilakukan untuk menguji hipotesis 5, 6, 7, dan 8 untuk model persamaan struktur 2 dengan endogen kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel eksogen pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan endogen kepuasan kerja. Setelah dilakukan analisis persamaan strukturnya adalah :

$$\text{Kinerja Pegawai} = 0.22 (\text{Karir}) + 0.12 (\text{Kompetensi}) + 0.15 (\text{Kompensasi})$$

$$+ 0.65 (\text{Kepuasan Kerja})$$

$$\text{Errorvar} (0.11) \text{ dan } R^2 = 0.89$$

Berdasarkan persamaan dan model struktur, hubungan kasualitas variabel pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengembangan Karir, kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Konstruk yang paling besar membentuk variabel pengembangan karir adalah dimensi *career management*, sedangkan konstruk yang paling kuat membentuk

variabel kinerja pegawai adalah dimensi kuantitas Konstruk yang paling besar membentuk variabel kompetensi adalah dimensi keterampilan, sedangkan konstruk yang paling kuat membentuk variabel kinerja pegawai adalah dimensi kuantitas, Adapun konstruk yang paling besar membentuk variabel kompensasi adalah dimensi kompensasi finansial langsung, sedangkan konstruk yang paling kuat membentuk variabel kinerja pegawai adalah dimensi kuantitas.

Berdasarkan model persamaan struktur 1 dan model persamaan struktur 2, maka persamaan struktur keseluruhan seperti pada gambar 2. Berdasarkan nilai yang diperoleh ternyata pengaruh langsung pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi lebih kecil nilainya daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sangat memediasi (*full mediating*) terhadap kinerja pegawai, sehingga perlu menjadi perhatian dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai.

Uji Signifikansi (Keberartian)

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban responden nilai mean dan standar deviasi seluruh indikator variabel pengembangan karir, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Loading factor* yang paling besar adalah pada dimensi karir *Career Management* dengan penilaian dan evaluasi sebagai indikatornya. Hal ini menggambarkan bahwa pelaksanaan penilaian dan evaluasi terhadap pengembangan karir pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah belum berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Maulana (2011:4) yang menyatakan bahwa untuk menjaga eksistensinya di masa depan organisasi harus melakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Pembinaan karir merupakan salah satu kegiatan manajemen SDM yang harus dilaksanakan secara formal dan terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Sementara itu, Handoko (2001:123) menjelaskan bahwa organisasi harus berperan aktif dalam perencanaan karir karyawan. Perencanaan karir perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan *staffing* organisasi di masa yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karir. Salah satu manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karir adalah memuaskan kebutuhan hak yang lebih tinggi dari karyawan. Dengan demikian pengembangan karir perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan oleh unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah terutama adalah *Career Management* dalam hal pelaksanaan penilaian dan evaluasi terhadap pengembangan karir pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. *Loading factor* paling besar adalah dimensi keterampilan dengan indikator melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah terlebih dahulu/proaktif sebagai faktor utama. Hasil ini sesuai dengan pendapat Palan (2007:6) yang mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik berbeda, yang mendorong perilaku. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Pernyataan tersebut didukung oleh Sedarmayanti (2007:125) yang mengatakan bahwa kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan. Pada konteks manajemen sumberdaya manusia, istilah kompetensi mengacu pada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Semakin cocok kompetensi yang dimiliki seseorang dengan kompetensi yang diisyaratkan suatu jabatan maka semakin baik pula

hasil kerja dan kepuasan kerja yang dialami orang tersebut. Variabel kompetensi yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan oleh unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah dimensi keterampilan dari setiap pegawai sehingga mereka akan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik tanpa menunggu perintah atasan (proaktif).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para pegawai. Adapun *loading factor* terbesar adalah dimensi kompensasi finansial langsung dengan indikator kebijakan pemberian insentif sebagai faktor utama. Hal ini menggambarkan bahwa para belum merasa puas dengan kebijakan pemberian insentif melalui pemberian tambahan penghasilan. Jumlah tambahan penghasilan didasarkan atas standar pemerintah daerah sesuai dengan tingkat kehadiran masing-masing. Berdasarkan aturan tersebut pegawai yang berkinerja baik akan menerima jumlah tambahan penghasilan yang lebih kecil dari pada pegawai yang berkinerja biasa-biasa saja ataupun berkinerja buruk apabila tingkat kehadirannya kurang.

Tujuan-tujuan kompensasi tersebut akan memandu desain sistem kompensasi seperti kebijakan kompensasi (misalnya kompensasi untuk kinerja) dan elemen-elemen dari sistem kompensasi (yakni *merit* dan atau insentif). Gomes (2006:142) mengemukakan bahwa nilai hak-hak perorangan mempengaruhi imbalan karena setiap orang ingin digaji berdasarkan “*a fair day’s pay for a fair day’s work*”. Jadi karena standar keadilan perorangan berbeda maka diperlukan beberapa metode untuk menyamakan kontribusi dari para karyawan menurut karakteristiknya. Hal ini didukung oleh Enceng dan Purwaningdiah (2011:91) menyatakan bahwa salah satu masalah utama yang dihadapi setiap organisasi adalah penentuan sistem kompensasi yang dapat memuaskan semua pihak, baik pegawai maupun organisasi. Sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Sementara itu Simamora (2006:436) mengatakan bahwa kompensasi yang baik adalah kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan. Apabila hal tersebut dapat terwujud maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun *loading factor* yang paling besar adalah dimensi *Career Management* dengan penilaian dan evaluasi sebagai indikator utama. Hasil ini sesuai dengan pendapat Maulana (2011:4) yang mengatakan bahwa pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. Sementara itu Djamaludin (2009:11) menyatakan bahwa seiring dengan baiknya manajemen pengembangan karir seseorang maka pangkat dan jabatannya akan naik. Semakin tinggi pangkat dan jabatan seseorang maka akan semakin besar wewenang dan tanggung jawabnya. Apabila wewenang dan tanggung jawab semakin besar secara otomatis akan mempengaruhi perilaku dan disiplin seseorang karena sebagai pejabat harus dapat menjadi contoh bagi yang dipimpinnya atau orang lain. Pada akhirnya kinerja yang bersangkutan akan mengalami peningkatan.

Hasil ini menggambarkan bahwa untuk pengembangan karir yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan oleh unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah *Career Management* khususnya dalam hal pelaksanaan penilaian dan evaluasi terhadap pengembangan karir pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun *loading factor* yang paling besar adalah dimensi keterampilan dengan indikator proaktif. Hasil ini sejalan dengan pendapat Rivai (2004:309) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu serta lingkungan. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Sedarmayanti (2007:126) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa untuk variabel kompetensi dimensi keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik) harus mendapat perhatian dan perlu ditingkatkan oleh pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sehingga mereka akan berkompeten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Apabila para pegawai mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang sangat baik.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun *loading factor* terbesar adalah dimensi kompensasi finansial langsung dengan indikator pemberian kebijakan pemberian insentif sebagai faktor utama. Hasil ini sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson (2001:82) yang menyatakan bahwa seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan karena perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Pendapat ini didukung oleh Samsudin (2006:188) yang mengemukakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi, peningkatan produktivitas kerja pencapaian tujuan organisasi.

Enceng dan Purwaningdiah (2011:91) yang menyatakan bahwa salah satu masalah utama yang dihadapi setiap organisasi adalah penentuan sistem kompensasi yang dapat memuaskan semua pihak, baik pegawai maupun organisasi. Sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Oleh karena itu kompensasi finansial sebagai dimensi variabel kompensasi dengan indikator kebijakan pemberian insentif harus mendapat perhatian dan perlu ditingkatkan. Namun yang perlu mendapat perhatian adalah dasar yang dijadikan acuan dalam penentuan jumlah tambahan penghasilan yang akan diterima. Pemberian tambahan penghasilan selain berdasarkan tingkat kehadiran harus juga didasarkan pada kinerja pegawai. Dengan sistem tersebut diharapkan pemberian tambahan penghasilan akan memenuhi azas adil, artinya besarnya tambahan penghasilan sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan. Apabila hal tersebut terlaksana maka dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga kinerjanya akan semakin baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun *loading factor* paling besar adalah dimensi kondisi organisasional dengan indikator promosi sebagai faktor utama. Seperti pendapat Robbins (2006:139) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap

pekerjaannya. Dengan demikian pegawai yang merasa puas akan mendukung perubahan dan pengembangan organisasi. Biasanya pegawai yang merasa puas terhadap organisasi akan mempunyai kinerja yang tinggi.

Sementara itu, Djamaludin (2009:12) berpendapat bahwa kepuasan kerja penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan, sebaliknya pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi.

KESIMPULAN

Pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Variabel yang paling besar berpengaruh adalah pengembangan karir, yang diikuti kompensasi dan yang paling rendah adalah kompetensi. Dimensi pada variabel pengembangan karir yang perlu diperbaiki dan terus ditingkatkan adalah *career management* dengan indikator penilaian dan evaluasi, dimensi pada variabel kompetensi yang perlu ditingkatkan adalah keterampilan dengan indikator proaktif, serta dimensi pada variabel kompensasi yang perlu mendapat perhatian adalah kompensasi finansial langsung dengan indikator kebijakan pemberian insentif. Apabila pengembangan karir berjalan dengan baik maka akan diikuti dengan makin meningkatnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai serta makin meningkat kompensasi yang akan diterimanya sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi pegawai.

Pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada unit-unit kerja Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai terutama pada dimensi kondisi organisasional dengan indikator promosi, karena variabel kepuasan kerja sangat penting dalam memediasi peningkatan kinerja pegawai (berfungsi sebagai *full mediating variable*). Kontribusi terbesar adalah kepuasan kerja pegawai, diikuti pengembangan karir, kompensasi, dan yang paling kecil variabel kompetensi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai terlebih dahulu perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang diketahui dari hasil penelitian merupakan variabel *fullmediating* terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang perlu dilakukan adalah pertama, membangun pengembangan karir terutama faktor penilaian dan evaluasi. Perbaiki dan penataan kembali pelaksanaan penilaian dan evaluasi terhadap pengembangan karir pegawai. Kedua, meningkatkan kompetensi terutama peningkatan keterampilan dari setiap pegawai sehingga mereka akan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik tanpa menunggu perintah atasan (proaktif). Ketiga, meningkatkan kompensasi terutama pada dimensi kompensasi finansial langsung dengan kebijakan pemberian insentif berdasarkan kinerja agar terpenuhi azas keadilan (besarnya tambahan penghasilan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan).

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling* Dalam Penelitian Manajemen. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resources Management : An Experiential Approach*, 3rd

- edition. New York. McGraw Hill International Edition.
- Cessilawati, Okky. 2013. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai BUMN (Survey Pada PT Jamsostek Cabang Cirebon). Cirebon. Jurnal Ekonomi Universitas Tujuh Belas Agustus.
- Dessler, Gary. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Bahasa Indonesia Penerjemah Paramita Rahayu. Jakarta. PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Volume 6. No. 2. Agustus 2012.
- Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. 2011. Rencana Strategis Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2011-2016. Palu.
- Djamaludin, Musa. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera. DIE-Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Volume 5 Nomor 2. Januari 2009.
- Enceng dan Purwaningdiah. M.W. 2011. Menyusun Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Volume 5. No. 1. Juni 2011.
- Fathonah, Siti dan Ida Utami. 2011. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*). Sebagai Variabel Pemoderasi. Excellent Jurnal Manajemen. SURAKARTA STIE AUB. Volume 1 No.1. Hal. 1-20.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Cetakan 1. Yogyakarta. Andi Offset.
- Handoko. 2001. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi II. Cetakan Kelima Belas. Yogyakarta. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Indrawati, A.D. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7. No. 2. Agustus 2013.
- Juhana, Dudung dan Reni Ambarsari. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 6. No. 1. April 2012. Hal. 15-25.
- Kurniawan, Zuki. 2014. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai (Survey pada Badan Usaha Milik Negara di Wilayah Cirebon. Disertasi. Jakarta. Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi 10. Cetakan 1. Penerjemah Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta. Andi Offset.
- Manik, Ester dan Wiarah. 2014. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 8. No. 2. Oktober 2014. Hal. 62-72
- Masrukin dan Waridin. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak. Semarang. Ekobis.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia. Buku 1. Penerjemah Jimmy Sadely. Jakarta. Salemba Empat.
- Maulana, Arman, 2011. Manajemen SDM Pengembangan Karier.

<http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/>.

- Meiner. 2005. *The Horizontal Organization*. USA : Oxford University Press.
- Nugroho, A.D dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol. 19. No. 2. September 2012. Hal. 153-169.
- Palan, R. 2007. *Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah : Octa Melia Jalal. Jakarta. Penerbit PPM.
- Razali, Mukhlis Yunus, dan T. Roli Ilhamsyah Putra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan kerja, dan Motivasi kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesra Setda Aceh. *Jurnal Manajemen Universitas Syiah Kuala* Volume 4. No. 2 Mei 2015. Hal. 211- 220.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*.” Buku 1. Edisi 12. Penerjemah Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Muhyi. Jakarta. Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Shukla, Harish dan Shweta Tiwari. 2013. A Study On Employees’ Perception Towards Compensation Management System In Selected Branches Of Sbi Of Ujjain District. *Voice of Research*, Vol. 2 Issue 1, June 2013, ISSN No. 2277-7733.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7. No. 1.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta : CAPS (*Center for Academic Publishing Service*).
- Suryana, Cut Ena, Mukhlis Yunus, dan Amri. 2015. Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Aceh. *Jurnal Manajemen Universitas Syiah Kuala* Volume 4. No. 2 Mei 2015. Hal. 29-38.
- Wibowo, F. Dewi. 2006. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). UNDIP. Program Pasca Sarjana.
- Widyatmini, L.H. 2008. Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. No. 2 Vol. 13. Agustus 2008. Hal. 163-171.