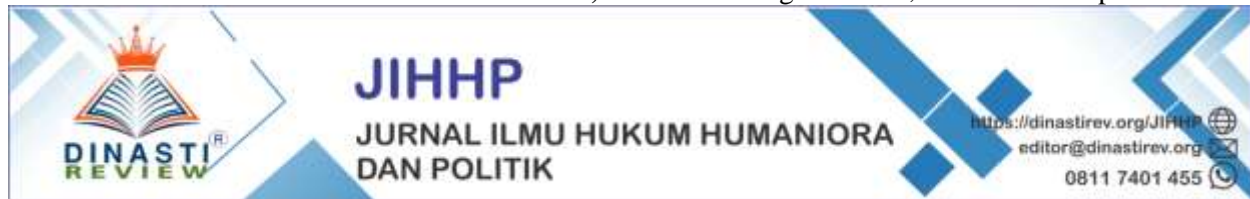


DOI: <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3>

Received: 15 Mei 2021, Revised: 23 Agustus 2021, Publish: 19 September 2021



## PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BALAI TAMAN NASIONAL BUKIT DUABELAS

**Herry Kurniawan<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Terbuka UPBJJ – UT Jambi, [elfrty2512@gmail.com](mailto:elfrty2512@gmail.com)

**Corresponding Author: Herry Kurniawan**

**Abstract:** Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Berbagai cara dilakukan dan ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik, kinerja adalah suatu ukuran prestasi/ hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan penomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja pada Balai Taman Nasional Bukit Duabelas. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai; 2) Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai; 3) Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kinerja, Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja.

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik organisasi bisnis, organisasi pemerintahan maupun organisasi sosial, selalu ingin mencapai beberapa tujuan. Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumberdaya manusia dan sumberdaya organisasi lainnya seperti dana, bahan dan peralatan secara efektif dan efisien. Salah satu sumberdaya organisasi yang memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumberdaya manusia yang belum dapat digantikan sepenuhnya oleh sumberdaya organisasi lainnya. Sumber daya manusia sangat menentukan bagi keberhasilan dari organisasi tersebut (Dessler, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Untuk mencapai organisasi secara

optimal dibutuhkan keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan pada sebuah organisasi dapat diketahui apabila organisasi menilai atas kinerja yang telah dilakukan. Kinerja dapat dikatakan sebagai besarnya hasil yang telah dicapai atau yang diberikan seorang pegawai terhadap kemajuan serta perkembangan organisasinya.

Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan sumberdaya manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan bagian manajemen yang mengelola ini lebih dikenal dengan sebutan manajemen kinerja. Dari literatur manajemen diketahui beragam konsep tentang kinerja (performance). Pada umumnya, mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu. Pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja. Pendefinisian kinerja yang mengacu pada pencapaian hasil (prestasi atau penampilan) kerja, dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya dimungkinkan dapat dilakukan dari aspek individual atau organisasional.

Menurut (Mangkunegara, 2011) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Apabila karyawan melakukan tugas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dan menyelesaikannya secara lebih efektif dengan hasil yang maksimal. Kinerja juga merupakan istilah umum yang digunakan untuk seluruh atau sebagian aktivitas dan tindakan dalam organisasi pada suatu periode tertentu dengan dasar efisiensi, referensi pada sejumlah standar seperti biaya yang diproyeksikan atau biayabiaya masa lalu, akuntabilitas atau pertanggungjawaban manajemen dan lain sebagainya. (Srimindarti dalam Putri dan Latrini, 2013)

Kinerja organisasi tidak hanya pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* dan pegawai. Jika hanya pada *top manager* yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat tetap rendah. Hal ini dikarenakan para pelaksana di lapangan justru adalah para bawahan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi, baik level atas, menengah maupun para bawahan. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja masing-masing pegawai dalam instansi tersebut. Apabila seluruh pegawai memiliki kinerja baik, maka kinerja instansi juga akan baik. Demikian sebaliknya, apabila pegawai dalam suatu instansi mempunyai kinerja kurang baik, maka upaya untuk melaksanakan tugas akan menjadi terkendala sehingga mereka tidak mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan pada akhirnya hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja instansi secara keseluruhan.

Usaha pencapaian tujuan organisasi pemerintah ini tidak terlepas dari kinerja pegawainya, hal ini sangat penting karena Pegawai Negeri Sipil adalah pemikir, perencana sekaligus pelaksana dan dalam paradigma baru adalah sebagai pelayan masyarakat, serta tuntutan publik untuk pemerintahan yang bersih (*clean governance*). Selain itu, dalam mewujudkan paradigma baru

tersebut diperlukan juga bentuk pemerintahan yang bersih. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi pemerintah ialah dengan mempelajari berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi, motivasi dan kepuasan. Menurut (Wibowo, 2014), mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Balai Taman Nasional Bukit Duabelas (TNBD) adalah salah satu organisasi sektor publik yang berkedudukan di Kabupaten Sarolangun dengan pegawai berjumlah 49 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sedangkan kawasan yang dikelola mencakup tiga wilayah kabupaten yaitu Kabupaten Sarolangun untuk Balai, Kabupaten Batanghari untuk Seksi Pengelolaan Taman Nasional I (SPTN Wilayah I) dan Kabupaten Tebo untuk Seksi Pengelolaan Taman Nasional II (SPTN Wilayah II), yang berperan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan optimal terkait dengan pengendalian kawasan konservasi dan cagar biosfer di 3 wilayah kabupaten tersebut. Balai Taman Nasional Bukit Duabelas (TNBD) merupakan bagian organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Eselon III Pemerintah Pusat dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan di Kabupaten Sarolangun yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan unsur pemerintah pusat dalam kaitannya di bidang hutan lindung. Oleh karena itu, organisasi ini juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga organisasi ini mampu mencapai tujuan organisasi sesuai dengan target dan rencana yang telah di tentukan.

Dalam Perpres Nomor 59 Tahun 2018 disebutkan, pegawai (PNS, TNI, Polri dan Pegawai Lainnya) di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan selain diberikan penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan tunjangan kinerja setiap bulan. Tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud diberikan setelah mempertimbangkan penilaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja individu, bunyi Pasal 2 ayat 2 Perpres tersebut. Sedangkan Petunjuk Teknis (Juknis) tentang tata cara pembayaran dan pertanggungjawaban pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Lingkup Kementerian

Lingkungan Hidup dan Kehutanan diatur dalam Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: P.7/SETJEN/ROKEU/KEU.1/9/2019.

Balai Taman Nasional Bukit Duabelas (TNBD) merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di daerah Pemerintah Pusat dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan di Kabupaten Sarolangun yang telah mendapatkan kompensasi langsung (*direct compensation*) yang dikenal dengan istilah Tunjangan Kinerja (Tunkin). Sedangkan besar kecilnya tunjangan yang diberikan berdasarkan tingkat kelas jabatan dan golongan dari pegawai serta tingkat kehadiran pegawai dalam menjalankan tugas birokrasi. Jumlah Tunjangan Kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Jumlah Tunjangan Kinerja**

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1.	17	Rp. 29.085.000,00
2.	16	Rp. 20.685.000,00
3.	15	Rp. 14.721.000,00
4.	14	Rp. 11.670.000,00
5.	13	Rp. 8.562.000,00
6.	12	Rp. 7.271.000,00
7.	11	Rp. 5.183.000,00
8.	10	Rp. 4.551.000,00
9.	9	Rp. 3.781.000,00
10.	8	Rp. 3.319.000,00
11.	7	Rp. 2.928.000,00
12.	6	Rp. 2.702.000,00
13.	5	Rp. 2.493.000,00
14.	4	Rp. 2.350.000,00
15.	3	Rp. 2.216.000,00
16.	2	Rp. 2.089.000,00
17.	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber : Perpres Nomor 59 Tahun 2018.

Selain pengaruh kompensasi juga terdapat faktor-faktor yang memengaruhi penurunan kinerja karyawan yaitu faktor motivasi. Motivasi karyawan dalam bekerja masih terbilang rendah, tidak adanya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi baik itu berupa tunjangan maupun promosi jabatan, fasilitas sarana dan prasarana masih kurang memadai. Sehingga mengakibatkan rendahnya semangat karyawan dalam bekerja. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan

dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. (Rivai dan sagala, 2011)

Salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi/ instansi adalah motivasi kerja sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan kerja organisasi/ instansi tersebut. Motivasi berhubungan dengan kekuatan (dorongan) yang ada dalam diri manusia, sehingga menunjuk pada kondisi-kondisi yang menyebabkan adanya keragaman intensitas, kualitas, arah, dan lamanya perilaku kerja. Menurut (Hasibuan, 2014) mengatakan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut (T. Hani. Handoko, 2014) mengemukakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat ketekunan dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam (motivasi internal) maupun dari luar (motivasi eksternal). (Hartatik, 2014)

Motivasi erat kaitannya dengan kebutuhan dari yang diberi motivasi, semakin tercapainya tingkat kebutuhan dari seseorang maka semakin tinggi motivasi yang muncul untuk bekerja dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Robbin SP dan Judge TA (2008) mendefinisikan lima tingkat dalam hierarki kebutuhan (*hierarcky needs*), diataranya adalah :

- a. Fisiologis (*physiological needs*). Meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman (*safety needs*). Melindungi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial (*social needs*). Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d. Penghargaan (*esteem needs*). Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri (*self-actualisation needs*). Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai dengan kecakapan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Priansa DJ (2014) menyatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul semangat atau gairah dalam bekerja, ada dua dorongan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor diluar diri karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi mewakili proses-proses psikologi yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu.

Pegawai dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya, namun pemberian motivasi kerja dapat menjadi sulit karena apa yang mereka anggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Prabu dalam Murti H dan Srimulyani VA, 2013). Faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi. Faktor eksternal (karakteristik perusahaan) terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, promosi jabatan dan tanggung jawab.

Motivasi mempunyai kaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor hubungan orang-orang untuk bertindak di jalan tertentu. Istilah motivasi dapat menunjukkan dengan berbagai cara individu kepada tujuan, tata cara dimana individu memilih tujuan mereka dan tata cara dimana orang lain mencoba merubah perilaku mereka. Motivasi yang ada pada setiap orang tidaklah sama. Untuk itu, diperlukan pengetahuan tentang pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi, sehingga menimbulkan motivasi/dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki oleh individu lain atau organisasi. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki seseorang menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja, maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai salah satu pemberian motivasi yang dilakukan oleh Balai TNBD adalah promosi jabatan. Pegawai yang memiliki kinerja baik diusulkan untuk diberikan jabatan baru yang lebih tinggi yang disesuaikan dengan kemampuan yang bersangkutan pada tempat yang baru. Data tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Kepegawaian**

Tahun	Jumlah (orang)
2016	2
2017	3
2018	0
2019	0
2020	0

Sumber : Kepegawaian Balai TNBD, 2020.

Berdasarkan tabel 2 di atas, terdapat sejumlah pegawai yang dipromosikan setingkat lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dari tahun 2016. Jumlah terbesar terdapat pada tahun 2017 dengan jumlah 3 orang, pada tahun 2016 sebanyak 2 orang, sedangkan pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 belum ada promosi jabatan. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada organisasi apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder dalam Devi (2011) kepuasan kerja dapat didefinisikan

sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman–pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai.

Selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2017) menyatakan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerjanya.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Dalam Robbins dalam Wibowo (2017) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Disamping itu, ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya adalah dampak psikologis yang dialami oleh karyawan yang ingin pindah dari perusahaan. Keinginan tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain, misalnya kondisi persaingan di pasar kerja yang semakin ketat, birokrasi serta aturan internal yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Akhirnya bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan

perusahaan atau dengan kata lain, mempunyai komitmen serta *job involvement* yang rendah terhadap perusahaan.

Secara teoritis sebagaimana telah diuraikan diatas, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja yang diterima. Oleh karena itu, kinerja Balai Taman Nasional Bukit Duabelas erat kaitannya dengan kedua variabel tersebut. Sehingga artikel ini menganalisis pengaruh Kompensasi (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y1) pada Balai Taman Nasional Bukit Duabelas.

### **Rumusan Masalah**

Untuk mencapai tujuan organisasi, organisasi harus mampu mengelola aset-aset yang ada dalam organisasi tersebut dan salah satunya adalah karyawan yang bekerja dengan memberikan kompensasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab dari karyawan tersebut dan memberikan motivasi kerja, sehingga karyawan mampu memberikan kinerja optimal untuk organisasi tempat dia bekerja. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat bagi karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. (Cacio F. Wayne dalam Mangkuprawira, 2011)

Pegawai merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Permasalahan dari organisasi ini adalah tinggi rendahnya kinerja pegawai, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan permasalahan tersebut diduga faktor kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
2. Bagaimanakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja
3. Bagaimanakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kompensasi (X1)**

Para ahli umumnya memberikan pandangan yang bervariasi tentang kompensasi. Menurut Handoko (2014) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka berkerja. Hal senada disampaikan oleh Wertehar dan Davis dalam Priansa (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2017), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Mangkunegara (2013) kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan. Sedangkan menurut Wibowo (2016) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.



Namun Priansa (2014) mengemukakan kompensasi harus dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk kongkrit dalam pemberian kompensasi. Martoyo dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employer* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Dasar pemberian kompensasi berdasarkan tingkat kehadiran memberikan peluang kepada pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi dan tidak memiliki kinerja yang baik untuk mendapatkan tunjangan kinerja penuh, dengan cara masuk dan pulang kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan namun tidak memberikan kontribusi kepada organisasi tempat bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun bagi yang memiliki kinerja yang baik, pemberian kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja pegawai. Maka apabila sistem kompensasi yang diberikan organisasi cukup adil untuk pegawai, akan mendorong pegawai untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan organisasi. Tujuan kompensasi dilakukan organisasi antara lain untuk menghargai prestasi pegawai, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh pegawai yang lebih bermutu dan sistem kompensasi juga harus dapat memotivasi para pegawai. Oleh karena itu, kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat bekerja lebih produktif dan berkualitas.

### **Motivasi (X2)**

Terdapat beberapa pendapat tentang motivasi, Robbins dalam Wibowo (2017) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus-menerus (*persisten*) individu dalam pencapaian tujuan. Hal ini dimaksudkan, dengan adanya motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith et al dalam Devi, 2009). Komitmen organisasional dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap turnover karyawan, (2) berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan. (Morrison dalam Devi, 2009)

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2010), memberikan pengertian motivasi sebagai kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Sikap mental

karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Menurut (Hasibuan, 2014), Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut (Fahmi, 2013) Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.) Motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu. Sedangkan Menurut (Sutrisno,Edy, 2011) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Menurut (Sutrisno,Edy, 2011) Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan tidak merasa puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

Motivasi mampu memberikan dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif. (Robbins S.P dan TA Judge, 2006)

### **Kepuasan Kerja (X3)**

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder dalam Devi (2011) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Menurut (Kaswan, 2012) kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap hasil penilaian pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut (Wibowo, 2014) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang,

yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sedangkan menurut (T. Hani. Handoko, 2014) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut (Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M. & Robert, n.d.) yang menyatakan kepuasan kerja adalah sikap yang di miliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Menurut (Wibowo, 2014) teori kepuasan kerja terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

#### 1. Two-Faktor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

#### 2. Value Factor

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut (Sutrisno, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang labil.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan
7. Kondisi kerja.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.
10. Fasilitas.

### Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut (Wibowo, 2014) **Kreitner** dan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Menurut teori ini kepuasan ditentukan oleh tingkatan tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Menurut teori ini kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini kepuasan dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

### Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat tiga macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja. Menurut (Wibowo, 2014) yaitu sebagai berikut:

1. *Rating scales dan kuisisioner*

Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuisisioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan.

2. *Critical incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja.

### Pengaruh Kepuasan Kerja

1. Kepuasan dan Produktivitas

Pekerja yang bahaagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan mengajurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan.

2. Kepuasan dan Kemangkiran

Hubungan antara kepuasan dan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaannya.

### 3. Kepuasan dan Pergantian

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran.

### 4. Temuan Penelitian

Sebagian besar orang pada umumnya merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, walaupun terdapat perbedaan kepuasan diantara mereka.

### 5. Respos terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sebagian besar dalam suatu organisasi pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak menutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan.

### 6. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

- a. Psikologis
- b. Sosial
- c. Fisik
- d. Finansial

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat diatas, kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan individu baik itu berupa perasaan puas terhadap pekerjaan maupun tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat.

### **Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi karena ia akan menentukan efektifitas dari organisasi tersebut, kinerja juga penting karena ia mencerminkan ukuran keberhasilan pada manejer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Tujuan-tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang baik dari para pegawainya. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi hambatan dalam mencapai tujuan-tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif, dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi. Bagi pimpinan organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai. (Anwar Prabu, 2017)

Menurut (Poltak, 2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Mangkunegara, 2011) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wibowo, 2014) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. (Colquitt, J., 2011) menyatakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kinerja lain dari efektivitas (Gibson, et al, 2012). Rogelberg (2007), telah menetapkan kinerja kegiatan yang biasanya merupakan bagian dari pekerjaan dan aktivitas individu dan harus melakukannya.

Secara teori banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

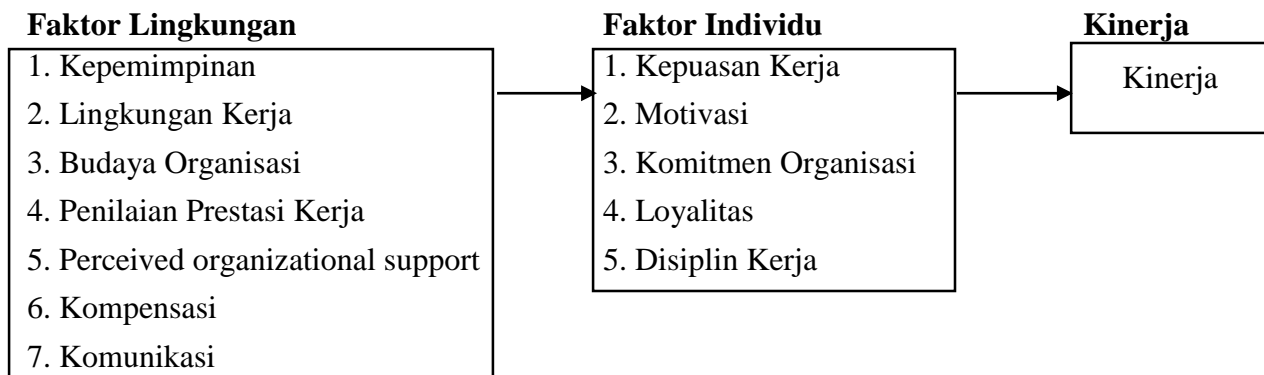
- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya seperti pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Menurut (Armstrong, M. and Baron, 1998) secara lengkap menjelaskan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) faktor personal, meliputi ketrampilan individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen,
- 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan,
- 3) faktor sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan
- 4) faktor situasional, meliputi perubahan dan penekanan dari factor internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut diatas, akhirnya penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi dapat bersumber dari lingkungan (termasuk organisasi) maupun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Faktor lingkungan yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, seperti dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, *Perceived organizational support*, kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, penilaian prestasi kerja dan lain-lain sebagainya. Sedangkan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri (individu) yakni yang berhubungan dengan watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lain sebagainya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kinerja Pegawai

(Michael, 2002) kinerja karyawan dapat di ukur melalui:

- 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja);
- 2) *Promptness* (Ketepatan waktu);
- 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas);
- 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas); dan
- 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain).

Selanjutnya (Gomes, 2013) menyatakan untuk menilai kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan;
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan;
- 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan;
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain;
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan
- 8) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Kemudian menurut (Werther, W.B., and Davis, 1996) penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

- a. *Performance improvement* yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment* yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision* yaitu menentukan promosi, *transfer*, dan *demotion*.
- d. *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development* yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies* yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal employment opportunity* yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.



Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja karyawan adalah adalah keseluruhan hasil kerja yang dilakukannya dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) *Quality of work*;
- 2) *Quantity of work*;
- 3) *Job knowledge*;
- 4) *Attitude*;
- 5) *Communication*; dan
- 6) *Initiative*.

Balai TNBD merupakan UPT Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang melaksanakan tugas pokok penyusunan, pelaksanaan dan kebijakan di daerah di bidang hutan lindung. Dimana keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam instansi tergantung pada kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut. Pentingnya kinerja pegawai yang ada pada Balai TNBD sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi tersebut. Salah satu upaya instansi Balai TNBD dalam mempertahankan kualitas kerja pegawainya yaitu dengan cara memperhatikan kompensasi dan motivasi pegawai yang merupakan faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kinerja pegawai kerja berkaitan dengan tingkat absensi, semangat kerja, keluhan-keluhan, ataupun masalah vital instansi. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu instansi, tanpa mereka betapa sulitnya instansi mencapai tujuan, mereka yang menentukan maju mundurnya suatu instansi, dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan motivasi tinggi instansi telah mempunyai aset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subyek dan obyek pembangunan yang merupakan faktor yang sangat penting, terutama dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas yang utama.

Kinerja pegawai Balai TNBD salah satunya dapat dilihat dari realisasi serapan anggaran dengan mengacu pada pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Nomor : 589 tahun 1999 dengan skala nilai kinerja ditetapkan sebagai berikut, yaitu : 1) Capaian  $\leq 55$  % termasuk kategori kurang baik; 2) Capaian 55 % - 70 % termasuk kategori sedang ; 3) Capaian 70% - 85 % masuk kategori baik atau berhasil; 4) nilai tingkat capaian di atas 85 % kategori sangat baik atau sangat berhasil. Realisasi anggaran Balai TNBD dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Anggaran Balai TNBD

No	Tahun	Anggaran	Realisasi		Target (LAN)
			Anggaran	Persentase (%)	
1	2016	7.191.451.000,00	6.943.345.941,00	96.55	Sangat Baik
2	2017	11.694.600.000,00	10.646.023.940,00	91.03	Sangat Baik
3	2018	13.931.600.000,00	13.536.800.077,00	97.17	Sangat Baik
4	2019	10.334.876.999,00	10.288.706.218,00	99.55	Sangat Baik
5	2020	10.342.233.000,00	10.333.795.877,00	99.92	Sangat Baik

Sumber: Balai TNBD tahun 2020 (data diolah).

Berdasarkan tabel diatas, realisasi anggaran yang dijadikan salah satu alat untuk evaluasi kinerja, kinerja pegawai jika mengacu pada realisasi anggaran, data dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 yaitu pada tahun 2020 realisasi anggaran sebesar 99.92% termasuk kedalam kategori sangat baik, pada tahun 2016 realisasi anggaran sebesar 96.55% dengan kategori sangat baik, tahun 2017 realisasi anggaran sebesar 91.03% dengan kategori sangat baik, tahun 2018 realisasi anggaran sebesar 97.17%, dan yang terakhir adalah persentase anggaran pada tahun 2019 dengan jumlah realisasi anggaran sebesar 99.55% dengan kategori sangat baik.

## METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013) Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul "Pustaka Terkait" (*Related Literature*) atau Kajian pustaka ("*Review of Literature*"), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna, 2013)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini menganalisis dan membahas tentang variabel-variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu: Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Dimana Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Riset dan artikel terdahulu dan relevan dengan artikel ini di antaranya adalah:

### **Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Hasibuan, 2014) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. karena dengan adanya Kompensasi mereka menjadi lebih bersemangat untuk bekerja semaksimal mungkin, karena dengan mendapat Kompensasi mereka merasa bahwa usaha mereka mendapat penghargaan atau imbalan yang layak. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan pt. Asuransi jiwa raya persero regional office malang) (Pratama, 2015) hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial dengan kompensasi finansial yang mendominasi. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta) (Firmandari, 2014). Ledford (2010) menyebutkan bentuk kompensasi yang berpengaruh untuk meningkatkan engagement adalah: gaji untuk skill dan kompetensi, cash bonus, gain sharing, profit sharing, pembagian saham dilihat dari kinerja perusahaan, asuransi kesehatan, cuti yang dibayar, dan manfaat pensiun. Artinya bahwa kompensasi yang diberikan secara langsung dan tidak langsung tersebut merupakan eksternal motivator yang diberikan kepada karyawan. Bila perusahaan tidak memberikan kompensasi karyawan yang kompetitif atau perusahaan tidak menghargai kinerja karyawan dengan kompensasi yang lebih baik, karyawan akan mengalami disengaged. Menurut (Hasibuan, 2014, p. 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. karena dengan adanya Kompensasi mereka menjadi lebih bersemangat untuk bekerja semaksimal mungkin, karena dengan mendapat Kompensasi mereka merasa bahwa usaha mereka mendapat penghargaan atau imbalan yang layak. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Hasibuan, 2014) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan teori yang ada, motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karna seseorang akan bekerja dengan maksimal apabila terpenuhi kebutuhannya dan mendapat dorongan dari lingkungan sekitar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja bank aceh syariah di kota banda aceh (Fachreza et al., 2018) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh saat ini sudah baik. Motivasi kerja, lingkungan

kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Terdapat pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi melalui kinerja karyawan terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Wom Finance, Tbk Jakarta) (Sularmi, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Dr. Ignatius Jeffrey dan Wenty Febrianti, menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Besarnya koefisien variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,324 dengan *p-value* 0,014 lebih kecil dari 5%, artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dan mendukung teori-teori yang telah diungkapkan oleh Xiohuai (2013) yang mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh pada kinerja individu juga. Sujana (2012) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi karyawan yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pada prinsipnya, karyawan yang memiliki motivasi kuat untuk melayani orang maka kinerja layanan naik dan pada gilirannya orang akan puas itu berarti kinerja yang lebih tinggi. Menurut (Hasibuan, 2014) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan teori yang ada, motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karna seseorang akan bekerja dengan maksimal apabila terpenuhi kebutuhannya dan mendapat dorongan dari lingkungan sekitar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seseorang yang memiliki harapan untuk mencapai sesuatu maka dia akan termotivasi untuk berusaha mencapai harapan itu motivasi yang lebih tinggi maka seseorang akan berusaha pada satu waktu akan menghasilkan kinerja tinggi seperti yang dia harapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin (dalam Wibowo 2014:413) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Berdasarkan teori sebelumnya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin puas pekerjaan yang dirasakan karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang) (Damayanti et al., 2018) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit

swasta di kota denpasar, (Damayanti et al., 2018) (Indrawati, 2013) Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini 1) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff dalam Devi (2009) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Selanjutnya Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Hasil penelitian Eva Kris Diana Devi (2009) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya menunjukkan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 2.086 dengan P (*Probability*) sebesar 0,037 ( $p < 0,05$ ). Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996), Morrison (1997), Grant (2001) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator kepuasan dengan rekan sekerja merupakan indikator kepuasan kerja yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur kepuasan kerja, dengan nilai estimasi sebesar 0,88, sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling rendah adalah kepuasan terhadap atasan (supervisor) sebesar 0,65. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas apabila supervisor (atasan) mengawasi mereka pada saat jam kerja. Karyawan lebih suka apabila mereka bekerja dengan teman sekerja mereka dibandingkan bersama dengan atasannya.

Kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese dan Smith, dalam Rosita 2016). AlAhmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Penelitian yang dilakukan oleh Rosita (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan studi kasus pada karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya, komitmen yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi jika kepuasan kerja yang dirasakan mereka semakin baik. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional merupakan pengaruh yang dominan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk membangun suatu hipotesis guna untuk riset selanjutnya seperti di bawah ini:

1. Kompensasi (X1) mengalami peningkatan maka kinerja karyawan (Y) juga meningkat.
2. Motivasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
3. Kepuasan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan atau Kinerja Pegawai pada semua tipe dan level organisasi, oleh karena itu masih diperlukan kajian yang lebih lanjut untuk melengkapi faktor-faktor lain apa saja yang dapat mempengaruhi Kinerja. Faktor lain tersebut seperti lingkungan kerja (x4), Disiplin kerja (x5), budaya kerja (x6) atau komitmen organisasi (x7).

## DAFTAR RUJUKAN

- Agussalim, M., Ayu Rezkiana Putri, M., & Ali, H. 2016. Analysis work discipline and work spirit toward performance of employees (case study tax office Pratama two Padang). *International Journal of Economic Research*.
- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three- Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*.
- Brata, Husani, Hapzi, B. H. S. A. 2017. Saudi Journal of Business and Management Studies Competitive Intelligence and Knowledge Management: An Analysis of the Literature. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.21276/sjbms>
- Dessler, Garay. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Prenhalindo: Jakarta
- Devi Eka KD. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Universitas Diponegoro: Semarang
- Djati dan Khusaini. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. Universitas Kristen Petra Surabaya dan Universitas Brawijaya Malang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.5. No.1. Maret 2003;25-41.
- Djojo, A., & Ali, H. 2012. Information technology service performance and client's relationship to increase banking image and its influence on deposits customer banks loyalty (A survey of Banking in Jambi). In *Archives Des Sciences*.
- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Ghozali, Imam. 2011. Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0: Semarang.

- Janie. 2012. Statistik Deskripsi & Regresi Linear Berganda Dengan SPSS. Universitas Semarang: Semarang.
- Indrawati. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana: Bali.
- Mangkunegara, AP. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Edisi Kelima. Reflika Aditama: Bandung.
- Masydzulhak, P. D., Ali, P. D. H., & Anggraeni, L. D. 2016. The Influence of work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center. In *Journal of Research in Business and Management*
- Murgianto, dkk. 2016. *The Effects Of Comitment, Competence, Work Satisfacrion On Motivation, And Performance Of Employee At Integrated Service Office Java*. International Jurnal of Advenced Research. Volume 3, Issue-378-396.
- Oie, I. 2010. Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja, dan Aspek-Aspek Kerja Karyawan lainnya. Cetakan kelima. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Prayetno, S., & Ali, H. 2017. Analysis of advocates organizational commitment and advocates work motivation to advocates performance and its impact on performance advocates office. *International Journal of Economic Research*.
- Priyastama. 2020. The Book Of SPSS. Pengolahan & Analisa Data. Cetakan Pertama. START UP: Yogyakarta.
- Putri dan Latrini. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance dan Innovative Performance sebagai Variabel Mediasi. Universitas Udaya: Bali.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. 2017. International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT Refika Aditama: Bandung.
- Sobirin, Achmad. 2019. Materi Pokok Manajemen Kinerja; 1-9/ EKMA5320/3SKS. Edisi 1. Cetakan 4. Universitas Terbuka: Tangerang Selatan.
- Ulum, dkk. 2016. Analis Structural Equation Modeling (SEM) Untuk Sampel Kecil Dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS). Prosiding Seminar Matematika, Universitas Jember. 19 November 2014.
- Umar, Husein. 2008. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. Edisi ke 5. Cetakan ke 12. Rajawali Pers. Depok: Jawa Barat.
- Wijaya, T. 2012. Cepat Menguasai SPSS 20 Untuk Olah dan Interpretasi Data. Cahaya Atma Pustaka: Yogyakarta

Winardi, dkk. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). Jurnal Ilmu.