

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PEMERINTAHAN DAERAH  
(Survey Pada Dinas Pendidikan Kota Cimahi)**

**Oleh :**

**Wawan Hermawan  
Universitas Langlangbuana  
Email : wanher.2104@gmail.com**

**ABSTRAK**

Kebutuhan dan keinginan setiap pegawai menimbulkan sikap kompetitif, dikalangan pegawai yang akan mendorong untuk selalu menemukan keberhasilan hasil jerih payahnya di masa yang akan datang. Sehingga mereka akan memahami adanya kepuasan kerja dan terasa apabila keberhasilan telah berada di hadapannya, lebih lanjut para pegawai merasa mendapat imbalan atas prestasinya. Kepuasan kerja merupakan derajat perasaan seseorang baik positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan sifat yang didasarkan pada penilaian dari berbagai aspek yaitu gaji, hubungan antar pegawai dan pekerjaan itu sendiri. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi akan termotivasi untuk berprestasi lebih baik lagi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan pegawai terhadap kompensasi, Motivasi, Kepuasan kerja dan kinerja serta hubungan serta pengaruhnya antar variabel penelitian. Menggunakan alat analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dengan menggunakan responden adalah seluruh pegawai di dinas pendidikan cimahi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dan motivasi kerja, dan hubungan kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan, dan variabel kepuasan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

## **ABSTRACT**

*The needs and desires of every employee cause a competitive attitude, among employees who will encourage to always find the success of his efforts in the future. So that they will understand the existence of job satisfaction and felt when the success has been in front of him, further employees feel rewarded for his achievements. Job satisfaction is the degree of a person's feelings both positive and negative to his work. Job satisfaction shows the nature that is based on the assessment of various aspects of the salary, the relationship between employees and the work itself. With a high level of job satisfaction can improve employee performance because employees who high satisfaction level will be motivated to perform better.*

*The purpose of this study is to determine the response of employees to compensation, motivation, job satisfaction and performance and the relationship and influence between research variables. Using a path analysis tool to determine the direct and indirect effects between variables using respondents is all employees in the cimahi education department. Based on the result of the research, it can be seen that there is strong correlation between compensation and work motivation, and the relationship of both variables have positive and significant effect on the satisfaction variable, and the satisfaction variable has positive and significant impact to the employee performance.*

**Keywords:** *Compensation, Motivation, Satisfaction and Performance*

## PENDAHULUAN

Dinas Pendidikan merupakan birokrasi yang memiliki kepanjangan tangan yaitu sekolah-sekolah dengan ujung tombaknya adalah guru-guru, hendaknya dalam aktifitas penyelenggaraannya selalu merujuk pada permendiknas serta peraturan-peraturan lainnya yang menunjang. Agar pendidikan berjalan baik, maka untuk penyelenggaraan pendidikan diatur oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, sedangkan sebagai lembaga pemerintah maka dinas pendidikan kota cimahi juga terikat pada peraturan-peraturan lainnya seperti di antaranya; Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2003 tentang Kewenangan Kota Cimahi sebagai Daerah Otonom. Dan Peraturan Daerah Kota Cimahi Nomor 10 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Cimahi Tahun 2007-2012 serta Undang-Undang Nomor

20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah; dan Permendiknas Nomor 74 tahun 2008 tentang guru.

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai pegawai, dengan aspeknya yaitu kemampuan, kualitas dan kuantitas pekerjaan serta disiplin pegawai.

Berdasarkan pada penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan tahun 2016 dapat disimpulkan bahwa ketercapaian target masih belum terealisasi dengan baik. Tinggi rendahnya kinerja pegawai bergantung kepada beberapa aspek, berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, dapat diambil kesimpulan bahwa belum optimalnya kinerja diduga tingkat pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan belum berjalan secara efektif. Sehingga ketercapaian target kerja belum bisa terlaksana maksimal. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya kegiatan sekolah yang dilakukan dengan personil yang

minim akan berdampak pada ketercapaian target pekerjaan.

Berdasarkan hasil prasurvey untuk kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai, berdasarkan pada aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan masih belum optimal terutama pada aspek orientasi pelayanan. Harus diakui juga bahwa sumber daya aparatur pemerintah baik di Kementerian/Lembaga maupun Pemerintah Daerah sampai dengan saat ini belum dikelola secara optimal. Oleh karena itu tidak mengherankan jika manajemen sumber daya aparatur menjadi isu menarik yang menjadi salah satu fokus perhatian dari delapan program pada *roadmap* reformasi birokrasi 2011-2016. Diantara beberapa mandat kegiatan yang harus dilaksanakan dalam program reformasi birokrasi tersebut adalah keharusan setiap instansi pemerintah untuk melakukan dan mengembangkan penilaian kinerja individu pegawai.

Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai, diduga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Faktor kepuasan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Nicholson and Goodge yang dikutip Ivancevich (2014:45). Kepuasan kerja pegawai tampak dari instrinsik yang meliputi rasa bangga atas pekerjaannya, rasa berhasil, rasa tanggung jawab, memiliki, dihargai, dan rasa aman karena pekerjaannya. Juga kepuasan pegawai tampak dari ekstrinsik pegawai yang terdiri dari rasa kekeluargaan, saling menghormati, dan saling mendukung dalam pekerjaan Fred Luthans (2012:264). Berdasarkan pengamatan tersebut, kepuasan kerja pegawai pada umumnya masih belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan data hasil prasurvey menunjukkan bahwa kepuasan kerja para pegawai Dinas Pendidikan Kota Cimahi secara keseluruhan masih belum optimal, aspek yang masih harus ditingkatkan menurut persepsi dari responden

menunjukkan tingkat pengawasan dari pimpinan masih dianggap kurang. Hal tersebut berarti bahwa peran dari pimpinan dalam memberikan pengawasan ataupun berpartisipasi dengan para bawahan dinilai masih kurang, sedangkan aspek lainnya yang menjadi fokus responden adalah mengenai insentif yang diberikan berdasarkan hasil pra survey dinyatakan pula masih perlu ada peningkatan.

Sedangkan berdasarkan data hasil prasurvey mengenai kompensasi berdasarkan menunjukkan dimensi kompensasi finansial (langsung), maupun dimensi nonfinansial (tidak langsung) dari variabel kompensasi masih belum optimal, berdasarkan pengamatan dilapangan melalui wawancara dengan beberapa pegawai, dapat disimpulkan bahwa besaran gaji yang diterima pada umumnya bervariasi, dilihat dari besaran gaji yang diberikan sebagian besar pegawai mempersepsikan cukup baik, gaji yang diterima dirasakan sudah cukup.

Tinggi rendahnya kepuasan karyawan juga bergantung kepada

kompensasi yang diberikan. Kompensasi merupakan harapan-harapan karyawan mengenai sesuatu yang akan diterima dari majikannya atau perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan. Kompensasi ini menjadi sangat penting sebagai bentuk penghargaan untuk dapat memberikan motivasi didalam meningkatkan kinerjanya. Selain kompensasi, permasalahan lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja.

Untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih produktif, karena dalam suatu organisasi kepuasan kerja pegawai sering dianggap sebagai *determinant* yang kuat dari perputaran pegawai, apabila pegawai merasa diperlakukan secara tidak adil dan tidak wajar, maka akibatnya akan muncul tekanan-tekanan emosional dan berbagai persepsi terhadap organisasi. Adanya persepsi sesuatu yang dianggap tidak adil, dapat menyebabkan suasana menjadi tidak menyenangkan dan dapat menyebabkan pegawai mengurangi upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaannya. Fenomena lainnya seperti banyak ditemui ketidakadilan

dalam hal pemberian kompensasi, misalnya pegawai yang disiplin dan rajin dengan yang malas dalam bekerja, pemberian kompensasi sama, hal ini menimbulkan kecemburuan diantara pegawai. Jadi pada hakekatnya orang bekerja tidak hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Motivasi kerja pegawai berada pada kategori cukup baik. Kebutuhan akan berprestasi berada pada kategori cukup baik dimana pegawai pada umumnya bekerja masih hanya sebatas memenuhi kebutuhan hidupnya dan juga hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dimana para pegawai pada umumnya belum terlalu memperhatikan prestasi mereka dalam bekerja. Begitu pula akan kebutuhan berafiliasi pegawai dimana pegawai pada umumnya sudah cukup baik dalam berinteraksi dengan pegawai lainnya namun masih hanya sebatas pada divisi atau unit yang mereka tempati saja dan masih terlihat jarang bersosialisasi dengan pegawai dari unit-unit

lainnya. Kebutuhan akan kekuasaan sudah berjalan dengan baik dimana para pegawai pada umumnya ingin memiliki kekuasaan yang tinggi atas pekerjaan mereka.

Dari semua sumber daya yang tersedia dalam organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia yang paling penting dan menentukan, potensi sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam pencapaian tujuannya, karena itu sumber daya manusia merupakan aset sehingga perlu dibina dan dipelihara. Betapa pun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal memadainya bahan namun tanpa sumber daya manusia yang baik dan profesional akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Betapapun bagus rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan, apalagi kalau ditelantarkan.

## Kajian Pustaka

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya setiap organisasi termasuk didalamnya organisasi perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan (*environment*), dan apabila organisasi ingin berhasil dengan baik untuk mencapai tujuannya maka harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Lingkungan dimaksud dalam manajemen strategik dibagi dalam dua kelompok yaitu lingkungan internal dan eksternal. Khusus untuk lingkungan internal diantaranya yang terkait dengan kondisi sumber daya manusia (SDM) yang ada, dan pendekatannya melalui manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai

tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll. (Wikipedia)

Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai manajemen, menurut Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan manajemen adalah:

*“HRM is to develop processes in the organization that help align individual employee performance with the organization strategic objectives.”*

(Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengembangkan proses dalam organisasi yang membantu kinerja individu karyawan diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi).

Lebih lanjut, mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut James. A.F. Stoner

dan E. Edward. Freeman (dalam Tunggal 2012:31) adalah:

Proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan dari anggota organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012:3) menyebutkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional (Mathis dan Jackson. 2012, h.3). Bahkan manajemen sumber daya manusia menyediakan rencana strategik agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa

mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian (Veithzal Rivai, 2005:357).

Pada bagian lain Milkovich (2012:7) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: *“compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship”*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kompensasi merujuk pada semua bentuk pengembalian keuangan dan jasa yang berwujud serta manfaat yang diterima pegawai sebagai bagian hubungan ketenagakerjaan.

Menurut Simmamora (2013:442), menyampaikan pengertian bahwa:

“Kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian”.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2012:118) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: ”*compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kompensasi adalah apapun yang diterima oleh pegawai sebagai pertukaran terhadap kontribusi yang diberikan kepada instansi.

### **Tinjauan Umum tentang Motivasi**

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam agar dikelola secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Orang yang mengelola organisasi ataupun perusahaan akan mengolah berbagai sumber daya yang dimiliki yang apabila dikategorikan menjadi enam tipe sumber daya manusia, yaitu : *man* (manusia), *money* (finansial), *material* (fisik), *machine* (teknologi), *method* (metode), *market* (pasar), (Samsudin, 2016:20). Aset paling penting yang dimiliki

oleh organisasi atau perusahaan dan harus mendapatkan perhatian dalam manajemen adalah manusia (tenaga kerja) atau orang-orang yang bekerja di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut. Tanpa orang-orang yang memiliki kompetensi tidak mungkin perusahaan bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dan profesional akan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan kemajuan. Keseimbangan tersebut yang merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif. Keberhasilan pengelolaan organisasi atau pun perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini seorang pemimpin atau manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. (Sedarmayanti, 2015:233). Dengan kata lain motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku. Menjadi salah satu prasyarat pemimpin untuk memahami motivasi mengingat pemimpin tidak bekerja sendirian. Dengan demikian, memahami motivasi orang lain, mendorong seseorang bertindak dan bekerja penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemahaman tersebut merupakan kunci mendorong orang lain mengerjakan keinginan pemimpin agar tujuan organisasi tercapai. Motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, meskipun bukanlah satu-satunya pendukung prestasi kerja, namun kemampuan (*ability*) dan persepsi peranan (*role perception*), kemampuan yang baik, persepsi peranan yang tepat dan motivasi yang tinggi merupakan kunci prestasi kerja.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2013:191) adalah Secara individual pegawai berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterimanya sehingga dapat

mengatakan bahwa kepuasan kerja berbeda untuk setiap individu. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan dalam nilai-nilai yang dianutnya, sikap, perilaku-perilaku maupun motivasinya untuk bekerja.

Sondang P. Siagian (2015:295) Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang yang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional dan sikap pegawai terhadap pekerjaan mereka yang biasanya dilandasi oleh keadaan apakah terjadi atau tidaknya titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat balas jasa yang diinginkan oleh pegawai tersebut.

Luthans dalam Sopiah (2008:170) Kepuasan kerja adalah ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

### **Kinerja**

Kinerja (*Performance*) merupakan efisiensi dan efektivitas

serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan devisi dalam organisasi. Prestasi yang dicapai organisasi dalam periode tertentu. Prestasi yang efektivitas operasional.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2012:15). Sedangkan menurut Gibson Ivancevich dan Donnelly, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mathis dan Jackson (2012:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kuantitas Output
- b. Kualitas Output
- c. Jangka waktu Output

#### d. Kehadiran di tempat kerja

Untuk mengukur kinerja pegawai, digunakan konsep pengukuran kinerja Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, nomor 1 tahun 2013 penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Dimana unsur tersebut adalah: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan.

#### **Hubungan Kompensasi dengan Motivasi Kerja**

Sampai saat ini dalam beberapa pandangan perusahaan dan para ahli MSDM Kompensasi merupakan salah satu hal yang dianggap paling penting dan sangat krusial dalam hal pengelolaan SDM. Mengapa demikian? Sebab Kompensasi merupakan salah satu pemicu seorang karyawan untuk memotivasi dalam bekerja lebih baik. Dalam bukunya, Noe. et.al (2013:458); Milkovich dan Newman (2012:2); Mathis dan Jackson (2012:118); menyatakan bahwa Kompensasi merupakan salah satu hal yang mendorong kepuasan kerja

karyawan yang berhubungan dengan motivasi dan akhirnya pada kinerja.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Adanya perasaan tidak adil dari pegawai akan menyebabkan hal-hal yang kurang baik bagi pencapaian tujuan instansi. Hal tersebut pada dasarnya disebabkan karena adanya gap antara harapan pegawai dengan kenyataan yang diperolehnya di instansi tersebut.

Dalam hal ini, pemberian kompensasi yang memadai dalam rangka pemenuhan kebutuhan pegawai dimaksudkan agar pegawai mendapatkan kepuasan kerja dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W yang dikutip dari buku Anwar Prabu Mangkunegara (2005:104), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja pegawai dengan motivasi untuk berprestasi. Artinya,

pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi maka cenderung ia akan mempunyai motivasi untuk berprestasi yang tinggi pula dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Dan sebaliknya mereka yang kepuasan kerjanya rendah, maka motivasi untuk berprestasi yang ia miliki pun cenderung rendah yang pada akhirnya menyebabkan kinerjanya menurun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat *“Hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja”*. Karena kepuasan kerja dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi (Wibowo, 2013:506).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pegawai menjadi pelaku

yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain yang mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai meningkat.

Untuk menyelesaikan berbagai tugas sesuai posisi atau jabatan mereka, maka para pegawai dituntut memberikan yang terbaik baik bagi perusahaan. Pegawai yang bekerja dengan baik diharapkan baik meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya membawa kesejahteraan bersama.

Menurut Istihjanto (2015:181) pegawai yang memiliki dedikasi tinggi berupaya memprioritaskan apa yang jadi tugasnya, bahkan pegawai rela mengorbankan waktu pribadi demi menjalankan tugasnya. Tipe-tipe pegawai ini biasanya tidak lagi memandang pekerjaan sebagai tugas melainkan sebagai tugas. Pegawai ini memiliki perasaan yang sangat positif terhadap pekerjaan, merasa nyaman bekerja, dan secara keseluruhan puas terhadap pekerjaan.

Namun di sisi lain, sering dijumpai pegawai yang sangat bosan terhadap pekerjaan, merasa tidak nyaman, tidak menyukai bahkan kecewa atas pekerjaan. Tipe-tipe pegawai ini tentu memandang pekerjaan sebagai paksaan atau beban. Pegawai ini pada dasarnya tidak puas terhadap pekerjaannya.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini berupaya mendeskripsikan dan menginterpretasikan pengaruh antara surveyor berdasarkan data dan

informasi yang mendukung, sesuai dengan sifat permasalahan dan tujuan dilakukannya penelitian, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja yang diterima terhadap kinerja pegawai. Dari data dan informasi tersebut penulis dapat melakukan berbagai analisis untuk mencapai kesimpulan.

### **Populasi dan Sampel**

Untuk kepentingan penarikan sampel dari sebuah populasi, Suharsimi Arikunto (2013;107) berpendapat, bahwa : ” Apabila populasi kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua populasi untuk dijadikan sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika populasinya lebih besar di atas 100 orang, maka diambil 10 – 15 % atau lebih dari itu ”.

Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 54 orang sebagai pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Cimahi, dengan demikian penelitian ini tidak menggunakan sampling.

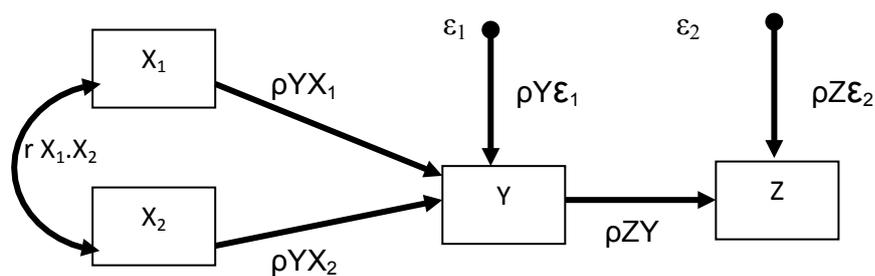
## Teknik Pengumpulan dan Pengujian Data

### Pengujian Data

Setelah data tersebut diatas terkumpul selanjutnya pengolahan data yang bertujuan untuk menjawab indentifikasi masalah yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Pelaksanaan Kompetensi, dan Motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja pegawai, melalui serangkaian pengolahan data yaitu uji kualitas data melalui uji validitas dan reliabilitas dan analisis jalur.

## Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menunjukkan hubungan yang memperlihatkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap beberapa variabel lainnya. Jadi dalam hal ini persoalannya adalah sebab akibat istilah yang akan digunakan dalam analisis jalur ini adalah variabel penyebab (X) variabel endogen yang merupakan variabel akibat (Y) dan variabel implicit ( $\epsilon$ ) yang merupakan faktor lain dari variabel eksogen. Hal tersebut dapat dilihat dalam diagram dibawah ini:



**Bentuk Umum Persamaan Jalur**

Gambar di atas menunjukkan bahwa antara variable X1 dengan variable Y dan X2 dengan dengan variabel Y merupakan hubungan kausal dan variable Y merupakan hubungan korelasional. Untuk perhitungan jalur dalam penelitian ini digunakan melalui *IBM Statistic's Statistic Product and Service Solution (SPSS) release 19,0 for Windows*.

### **Pengujian Hipotesis**

Sugiono (2012) menjelaskan bahwa dalam melakukan pengujian regresi linier berganda untuk mencari langsung, maka digunakan uji F (*over all test*) dan uji t (*individual test*) sebagai berikut:

#### **a. Uji F (*over all test*)**

Yaitu untuk menguji tingkat pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut : Jika  $F_{hit} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama

berpengaruh pada variabel dependen, dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$ , atau membandingkan P value (probabilitas F) dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$ . Jika P value  $< \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa secara simultan variabel independen berpengaruh nyata terhadap variabel dependen dengan tingkat kesalahan 0,05 atau 5%.

#### **b. Uji t (*individual test*)**

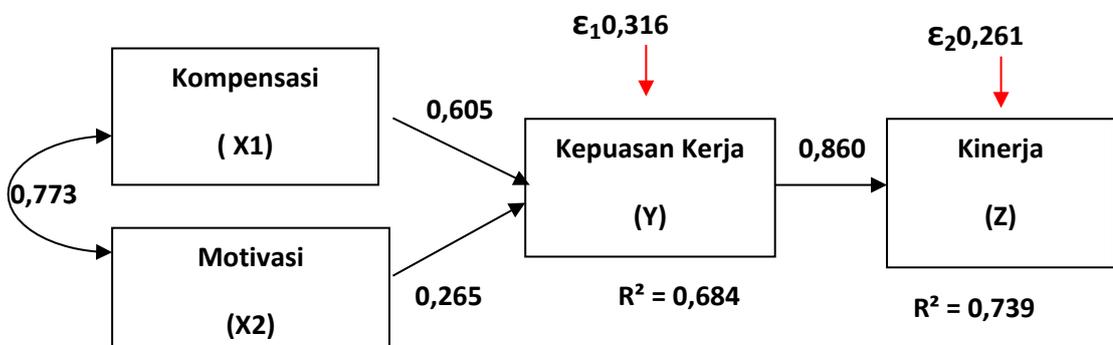
Untuk menguji tingkat pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Jika  $t_{hit} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh pada variabel dependen dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$ , atau membandingkan P value (signifikansi) dengan tingkat kesalahan yang sama. Jika P value  $< \alpha$  maka  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh nyata terhadap variabel dependen

dengan tingkat kesalahan 5%.

## Hasil dan Pembahasan

### Pengaruh Variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

Hasil analisis jalur variabel Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini :



### Pengaruh variable Kompensasi, Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,605X_1 + 0,265X_2 + \epsilon_1, R^2 = 0,684$$

$$Z = 0,860X_3 + \epsilon_2, R^2 = 0,739$$

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

## Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

### Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Kinerja				
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Pengaruh Total
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Total	
Kompensasi	36,56%	-	12,39%	12,39%	49,00%
Motivasi	7,03%	12,39%	-	12,39%	19,40%
<b>Total pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y</b>					<b>68,4%</b>
<b>Total pengaruh Y Terhadap Z</b>					<b>73,9%</b>

Sumber : Hasil perhitungan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 36,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi (X<sub>2</sub>) sebesar 12,39% sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 49,00%.

Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,03%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompensasi (X<sub>1</sub>) sebesar 12,39%, sehingga total pengaruhnya sebesar 19,40%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang

dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kompensasi (X<sub>1</sub>) dan Motivasi (X<sub>2</sub>), dalam menentukan variasi kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 68,4%.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $P_{yC} = 0,316$  atau sebesar 31,63%. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

Total pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) sebesar 73,90%. Sedangkan faktor

lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $PyC = 0,261$  atau sebesar 26,1%. Variabel lain dimaksud seperti kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi dan lain sebagainya.

### **Gambaran Kompensasi di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan hasil pengolahan deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kompensasi di Dinas Pendidikan Kota Cimahi berdasarkan persepsi responden berada pada kategori Cukup Baik Menuju Baik.

Kompensasi pegawai dinas pendidikan Kota Cimahi, dikelompokkan kedalam imbalan / kompensasi langsung dan Kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari dua yaitu gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan Kompensasi tidak langsung berupa tunjangan. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima oleh pegawai, biasanya sebagai gaji atau upah. Gaji yaitu pembayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja. Upah

yaitu pembayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. Gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok kerja, dan atau organisasi yang terdiri dari bonus, insentif.

### **Gambaran Motivasi di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Motivasi terdiri dari 15 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut : jumlah item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 10,61%, menjawab skala 2 sebesar 15,10%, menjawab skala 3 sebesar 18,50%, menjawab skala 4 sebesar 22,18%, dan menjawab skala 5 sebesar 33,61%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,53 dan total skor keseluruhan sebesar 2.595 dan standar deviasi sebesar 0,749 dengan kategori jawaban berada pada rentang 2,78–4,28 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Sangat Baik.

### **Gambaran Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 15 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut: Jumlah item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 14,29 %, menjawab skala 2 sebesar 14,97 %, menjawab skala 3 sebesar 14,01 %, menjawab skala 4 sebesar 18,78 %, dan menjawab skala 5 sebesar 37,96 %. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,51 dan total skor keseluruhan sebesar 2.581 dan standar deviasi sebesar 0,231 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,279–3,741 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Baik.

### **Gambaran Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan hasil olah data, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja terdiri dari 17 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut Jumlah item jawaban

responden yang menjawab skala 1 sebesar 6,12 %, menjawab skala 2 sebesar 15,97 %, menjawab skala 3 sebesar 21,49 %, menjawab skala 4 sebesar 18,01 %, dan menjawab skala 5 sebesar 38,42 %. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,67 dan total skor keseluruhan sebesar 3.054. Dan standar deviasi sebesar 0,313 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,357 – 3,983 dengan kriteria cukup baik menuju baik.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 36,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 12,39% sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 49,00%. Kompensasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan maka

akan sangat berdampak pada kepuasan kerja pegawai di dinas pendidikan Kota Cimahi. Dan hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan maupun ketidakpuasan pegawai dalam hal kompensasi dari instansi adalah (1) beban pekerjaan yang ditangani pegawai, (2) beban pekerjaan serupa yang ditangani pegawai setingkat di instansi lain, (3) karakteristik pekerjaan, (4) hasil yang didapat dari sisi non finansial, (5) pendapatan yang pernah diperoleh pegawai sebelumnya, (6) pendapatan yang diperoleh pegawai setingkat di instansi lain serta (7) pendapatan yang diperolehnya di instansi.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 36,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 12,39% sehingga total pengaruhnya adalah

sebesar 49,00%. Kompensasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan maka akan sangat berdampak pada kepuasan kerja pegawai di dinas pendidikan Kota Cimahi. Dan hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan maupun ketidakpuasan pegawai dalam hal kompensasi dari instansi adalah (1) beban pekerjaan yang ditangani pegawai, (2) beban pekerjaan serupa yang ditangani pegawai setingkat di instansi lain, (3) karakteristik pekerjaan, (4) hasil yang didapat dari sisi non finansial, (5) pendapatan yang pernah diperoleh pegawai sebelumnya, (6) pendapatan yang diperoleh pegawai setingkat di instansi lain serta (7) pendapatan yang diperolehnya di instansi.

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Variabel Motivasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung

sebesar 7,03%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompensasi ( $X_1$ ) sebesar 12,39%, sehingga total pengaruhnya sebesar 19,40%.

Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja pegawai mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai cukup signifikan.

Motivasi Kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai merupakan salah satu ukuran baik tidaknya kinerja pegawai di dinas. Oleh karena itu upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen/pimpinan dalam meningkatkan Motivasi Kerja pegawai itu tampak dari aspek individu para pegawai. sikap yang ditunjukkan baik di dalam kedinasan maupun diluar kedinasan. Motivasi Kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai merupakan karakteristik individu yang mendasari kepuasan kerja atau sikap di tempat kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik individu. Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1991), Miller dan Gordon W (1999) yang dikutip dari buku Anwar Prabu Mangkunegara (2013 : 104), menyimpulkan bahwa ada hubungan

yang positif antara kepuasan kerja pegawai dengan motivasi untuk berprestasi. Artinya, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi maka cenderung ia akan mempunyai motivasi untuk berprestasi yang tinggi pula dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Dan sebaliknya mereka yang kepuasan kerjanya rendah, maka motivasi untuk berprestasi yang ia miliki pun cenderung rendah yang pada akhirnya menyebabkan kinerjanya menurun.

### **Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi,**

Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R$  kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kompensasi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ), dalam menentukan variasi kepuasan kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 68,4%.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $P_{yC} = 0,316$  atau sebesar

31,63%. Variabel lain dimaksud seperti disiplin ,kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja pegawai dimana bila seorang pegawai diberi kesempatan yang sama dalam berkarir maka pegawai tersebut akan meningkat motivasinya dan akan merasa puas akan hasil kerja yang telah dilakukannya hal ini diperkuat oleh pendapat para ahli diantaranya Menurut Gilmer (dalam As'ad (2016,h.114) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah : "Kesempatan untuk maju". Secara lengkap faktor-faktor tersebut adalah : 1) kesempatan untuk maju, 2) gaji (kompensasi), 3) manajemen perusahaan penyelia (supervisor), 4) faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan 5) kondisi kerja, 6) aspek sosial dalam pekerjaan, 6) komunikasi dan 7) fasilitas. Hal tersebut dipertegas oleh Fred Luthan (2013,h.243) dimana "kesempatan promosi/kesempatan untuk maju

dalam organisasi sebagai salah satu penentu kepuasan kerja".

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Cimahi**

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) sebesar 73,90%.Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $P_yC = 0,261$  atau sebesar 26,1%. Variabel lain dimaksud seperti kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan kepuasan kerja di atas Fred Luthans (2013,243) menambahkan tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap variabel lain, seperti : kepuasan dan kinerja, kepuasan dan penggantian pegawai, kepuasan dan ketidakhadiran.

Dengan tingginya tingkat kepuasan kerja maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula bagi pihak lembaga tempat bekerja. Sebaliknya jika tingkat

kepuasan kerja rendah maka kinerjanya akan menurun. Dengan demikian lembaga yang bersangkutan harus dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai dan berusaha kembali untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah *turn-over*. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turn-over* pegawai yang rendah, sedangkan pegawai yang kurang puas biasanya *turn-over*nya lebih tinggi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Gambaran Kompensasi secara keseluruhan dapat digambarkan Cukup Baik menuju Baik. Namun masih terdapat aspek yang lemah yaitu pada aspek : kompensasi atas tunjangan cuti pegawai dan aspek yang lemah lainnya yaitu pada aspek : Jaminan Pensiun dinas di dinas pendidikan kota cimahi, dalam

hal ini adalah mengenai skema pembayaran pensiun.

2. Motivasi berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik.

Namun masih terdapat aspek yang lemah yaitu pada aspek : selalu bekerja kooperatif dan se efektif mungkin dan aspek yang masih lemah lainnya yaitu pada aspek selalu aktif menentukan arah kegiatan organisasi.

3. Kepuasan Kerja berada pada kategori Cukup Baik menuju cukup Baik. Namun masih terdapat beberapa aspek yang lemah yaitu pada aspek :Pimpinan / Atasan belum optimal dalam memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang dicapai dan aspek yang lemah lainnya yaitu pada aspek Gaji yang diterima belum dirasakan optimal oleh pegawai

4. Kinerja berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik. Namun masih terdapat beberapa aspek yang lemah diantaranya pada aspek :pegawai belum optimal dalam memiliki Pengetahuan kerja yang dibutuhkan organisasi.

5. Kompensasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi.
  6. Motivasi berada pada urutan kedua terbesar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi.
  7. Terdapat Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
  8. Terdapat Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi.
2. Motivasi Kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi berdasarkan persepsi pegawai berada pada katagori baik Walaupun demikian pihak pimpinan seyogyanya secara terus menerus memberikan Motivasi Kerja melalui memberikan kesempatan dan dukungan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti diklat teknis dan non teknis, seminar, lokakarya yang berkaitan dengan masalah kedinasan serta pimpinan atau manajemen harus lebih mampu memberikan arahan yang jelas pada saat pemberian tugas sehingga tidak banyak terjadi kesalahan dilapangan yang akan menurunkan semangat pegawai dalam bekerja.

#### **Saran – Saran**

1. Pihak pimpinan seyogyanya selalu meningkatkan dorongan pada seluruh pegawai untuk lebih memfokuskan pada pemberian kompensasi pada pegawai, terutama memberikan tunjangan pada pegawai yang melaksanakan cuti. Sekain itu juga perlu adanya kepastian dalam skema pembayaran pensiun agar tidak menimbulkan polemik antar pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi .
3. Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi berdasarkan persepsi pegawai berada pada katagori baik Walaupun demikian pihak pimpinan seyogyanya selalu meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap

pekerjaan, pegawai dibayar dengan kejujuran dan kesesuaian dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban dan meyakinkan pegawai memperoleh sukses secara bebas, melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu serta pimpinan dan manajemen harus lebih aktif lagi dalam memberikan penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai.

4. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Cimahi berdasarkan persepsi pegawai berada pada katagori baik, namun masih perlu upaya peningkatan kinerja pegawai dengan cara lebih banyak lagi memberikan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh pegawai sehingga pegawai memiliki pengetahuan yang baik dalam pekerjaan mereka sehingga tidak ada lagi pegawai yang merasa kesal karena pekerjaan yang dilakukannya salah yang akan berdampak pada keramahan mereka saat bertugas.

## REFERENSI

- Ahmad, Tabrani Rusyan, dkk, 2010, *Upaya Peningkatan Budaya Kinerja*, Jakarta PT.Nusantara Lestari ceria Pressindo.
- Al Rasyid, Harun, 2005, *Statistika Sosial, Penyunting: Kismantoroedji, Teguh. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pajajaran*
- Arikunto, Suharsimi.2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Casio, Wayne F, 2015, *Managing Human Resources, Productivity of Work a Life*, New York : McGraw Hill, Inc.
- Dessler, Gary, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi bahasa indonesia jilid 2. PT. Prenhallindo Jakarta
- Fred Luthan, 2013, *Organizational Behavior*, 7th Ed. Singapore : Mc GrawHill Book Co.LTD
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hassibuan, M Melayu, SP 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara.
- Istijanto, 2015, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta
- Juanim, 2014, *Analisis Jalur dalam Riset Pemasaran Teknik Pengolahan Data SPSS & LISREL*
- Keith Davis & Newstorm, 2013, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi. Tata Mc. GrawHill Publishing Company.
- Mangkunegara , A.A Anwar, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1 Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Thoha, 2012, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Milkovich. George T. & John W. Boudreu, 2012. *Human Resource Management*, Eight Edition, Irwin Book Team.
- Mukaram dan Marwansyah, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga Poloteknik Negeri Bandung.
- Riduan, MBA, 2014, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.

- Robbins, P. Stephen, 2010, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi edisi ke tiga*
- Sastrohadwiryo, B. Siswanto, 2015, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara
- Sedarmayanti, 2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2015, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung, Mandar Madju.
- Siagian, Sondang P, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Singgih Santoso, 2012, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional SPSS versi II*, Jakarta : PT. Gramedia.
- Sinungan Mucdarsah, 2009, *Produktivitas Apa dan Bagaimana, cetakan 5* Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono 2012, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sukmala. Sulaeman, 2007, *Manajemen Kinerja*. Pt. Intermedia Personalia Utama.
- Suwarno, Bambang, 2008, *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*.
- Stephen Robbins – Timothy A, Judge, 2008, *Perilaku Organisasi. Buku I Edisi 12*, Salemba Empat, Jakarta
- Stephen Robbins – Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi. Buku 2 Edisi 12*, Salemba Empat, Jakarta
- T. Hani Handoko, 2010, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF.
- Umar, Husein, 2013, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Pt. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 tentang *Ketenaga kerjaan*. Citra Umbara Bandung
- Winardi. J,2007, *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- William B, Werther dan Keith Davis, 2005, *Personal Management and Human Resources*, USA : Mc Graw-Hill.