

# **Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan**

**Dr. Didik Hadiyatno, SE, M.Si**  
**FACULTY OF ECONOMICS UNIVERSITY BALIKPAPAN**  
**didikhadiyatno@yahoo.co.id**

## **Abstrak**

Berbagai bentuk usaha yang dapat dilakukan untuk pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana meningkatkan kemampuan karyawan dengan kompetensi kerja. Begitu juga untuk melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi kepuasan karyawan dapat menentukan hasil kerja. Kedua hal tersebut hal tersebut diatas juga perlu didukung oleh pemberian kompensasi yang memadai sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pemberian dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman ataupun perubahan sikap individu yang pada akhirnya akan berdampak prestasi kerja karyawan.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa di Balikpapan.

Pendekatan adalah menggunakan data dari pengedaran survey kuesioner dari karyawan PT Ciomas Adisatwa sebanyak 109 karyawan yang ada di kota Balikpapan yang merupakan karyawan tetap, sedangkan analisis yang digunakan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk digunakan melihat pengaruh antar variabel dependen dan variabel independen.

Temuan- Secara simultan variabel kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja, Hal ini sesuai dengan penelitian pendahulunya.

Orisinalitas – Karena hanya beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan hanya melihat pengaruh antar variabel dependen dan independen yang bisa menggambarkan pengaruh kinerja, hal ini masih dapat dikembangkan dengan model lain dan dapat menyertakan variabel pembentuk kinerja karyawan,

Kata Kunci: Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan, Kinerja

# **Effect of Competence, Compensation, and Job Satisfaction Of Employee Performance At PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan**

## ***Abstract***

*Various forms of business can be done to human resource development is how to improve the ability of employees to job competence. So also to carry out the job satisfaction of employees can affect each other to determine the work. Both of these things mentioned above also needs to be supported by adequate compensation so that it will produce optimal performance. Provision and improvement of the quality of human resources through training programs will have an impact on increasing the knowledge, skills and experience or changes in individual attitudes that will ultimately affect employees' performance*

*The purpose of this paper is to analyze the influence of competency, compensation and employee job satisfaction on the performance of PT Ciomas Adisatwain Balikpapan.*

*Approach is to use data from the circulation of a questionnaire survey of employees of PT Ciomas Adisatwa in Balikpapan as many as 109 employees which is a permanent employee, while the analysis used by using multiple linear regression analysis to be used to see the influence of inter-dependent variables and independent variables Simultaneously, the findings of variable competence, compensation, job satisfaction dams have an influence on employee performance, competence has partially on performance, compensation have an influence on employee performance and job satisfaction have an effect on performance, This is consistent with its predecessor.*

*Originality - As only some of the variables used in this study only looked at the effects and inter-dependent and independent varibabel can describe the influence of performance, it can still be developed with other models and may include forming a variable employee performance,*

*Key words: competence, compensation, satisfaction and performance*

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang merupakan ciri era globalisasi secara eksponensial akan mengubah dengan sangat cepat cara dan gaya hidup manusia. Pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan aspek yang sangat penting untuk menunjang keberlangsungan suatu perusahaan. Dalam setting organisasi atau perusahaan, suatu pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada suatu model yang dapat menarik seluruh potensi sumber daya manusia tersebut bagi kepentingan organisasi atau dengan kata lain pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu menggali potensi SDM agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan atau organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting mengingat kinerja organisasi sangat di pengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. selain itu sumber daya alam yang berkualitas tinggi bermanfaat dalam penyesuaian gerak atas perubahan iklim usaha yang begitu cepat. Bila suatu perusahaan telah mempunyai strategi dan tujuan, maka langkah selanjutnya adalah merencanakan sumber daya manusia apa saja yang di perlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kinerja merupakan suatu hasil yang ingin di capai oleh setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Organisasi yang baik ialah organisasi yang telah mampu menciptakan kinerja yang baik. Untuk mencapai kinerja yang

baik, diperlukan karyawan yang mempunyai daya kerja yang tinggi untuk mengantisipasi peluang dan tantangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka pengelolaan sumber daya manusianya harus di arahkan untuk menjadi pemikir dan penentu jalannya perusahaan serta menjadi pelaksana bagi kelangsungan usaha secara berkesinambungan.

Keunggulan kompetitif akan tercapai apabila pihak manajemen dapat mengelola jantung aktivitas perusahaan dengan mendorong sumber daya manusianya atau yang lebih dikenal dengan istilah karyawan secara benar dan tepat, karena pada dasarnya karyawan tersebut merupakan komponen penting bagi perusahaan untuk menciptakan daya saing yang memberikan kualitas lebih bagi pemegang saham dan pelanggan pada umumnya. Maka berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Meskipun suatu organisasi memiliki sumber daya lain yang baik, peralatan kerja yang canggih, metode yang bagus maupun anggaran dana yang banyak, tetapi apabila sumber daya manusia yang dimiliki tidak berkualitas dan tidak mendapatkan pengelolaan yang serius, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya. Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam pertumbuhan dan pengembangan organisasi, karena potensi yang ada dalam diri manusia seperti bakat, kreativitas, keinginan dan aktivitas kerja.

Orang mendirikan organisasi adalah karena alasan usaha bersama yang memungkinkan orang-orang mencapai tujuan yang tidak mungkin didapat melalui usaha individu secara terpisah. Mengingat bahwa dalam organisasi adalah terdiri dari berbagai individu dengan berbagai tujuannya, maka peluang terjadinya perbedaan sangat besar. Oleh karenanya sangat diperlukan strategi untuk bisa memahami perbedaan tersebut dan memanfaatkannya menjadi asset yang bisa dikembangkannya. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) hal-hal yang paling penting diperhatikan yaitu pendidikan, pengetahuan dan keterampilan.

Berbagai bentuk usaha yang dapat dilakukan untuk pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana meningkatkan kemampuan karyawan dengan kompetensi kerja. Begitu juga untuk melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi kepuasan karyawan dapat menentukan hasil kerja. Kedua hal tersebut hal tersebut diatas juga perlu didukung oleh pemberian kompensasi yang memadai sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pemberian dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman ataupun perubahan sikap individu yang pada akhirnya akan berdampak prestasi kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat personal, artinya yang paling dapat merasakan hanyalah yang bersangkutan saja dan sifatnya tidak selalu sama antara orang yang satu dengan orang yang lain, maka dari itu kepuasan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena kepuasan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Jelas manusia sebagai sumber daya mempunyai peranan yang sangat penting dalam merealisasikan kesuksesan suatu organisasi sebab meskipun sumber daya lainnya seperti modal sistem kerja yang bagus, peralatan yang canggih dan sebagainya, tanpa adanya tenaga kerja yang handal, mekanisme kerja tidak akan berjalan dengan baik. Namun dilain pihak individu-individu itu mempunyai tujuan tertentu pula yaitu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya.

Kebutuhan manusia banyak jenisnya dan masing-masing manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda dan selalu berubah. Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan para individu kepada organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai. Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa manusia beserta kepuasan kerja berperan dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Ketidakpuasan atau tingkat kepuasan yang rendah pada karyawan bisa mengakibatkan ketidak lancaran organisasi karena tidak termotivasinya mereka untuk berbuat yang terbaik untuk organisasi, sebaliknya karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan menimbulkan motivasi diri untuk bertindak mencapai prestasi individu yang juga akan berakibat pada kemajuan organisasi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
2. Apakah variabel Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
3. Apakah variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
4. Apakah variabel, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan
3. Untuk Menganalisis variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.
4. Untuk Menganalisis pengaruh secara simulta variabel kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawab PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Pengertian Kompetensi**

Ada beberapa perbedaan yang dimaksud dengan kompetensi. Organisasi yang berbeda akan mendefinisikan kompetensi secara berbeda pula. Seperti Kantor Manajemen Personalia Amerika, menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari

pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan kemampuan tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2004:70).

Kompetensi menurut Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:109) yaitu :

Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*)

Berdasarkan definisi tersebut kata *an underlying characteristic* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata *criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

### **Karakteristik Kompetensi**

Menurut Mitrani, et.al (1995) dalam Pfeffer, dkk (2003:110) terdapat 5 karakteristik kompetensi yaitu :

Sifat-sifat tersebut diatas dapat di definisikan sebagai berikut :

- a. **Motif (*Motives*)**  
Motif adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
- b. **Perangai (*Traits*)**  
Perangai adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- c. **Konsep Diri (*Self Concept*)**  
Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan.
- d. **Pengetahuan (*Knowledge*)**  
Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks.
- e. **Kemampuan (*Skills*)**  
*Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

## Kategori Kompetensi

Spencer and Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:113) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan bahwa kompetensi dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu :

- a. *Threshold Competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi *threshold* untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir.
- b. *Differentiating Competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi (konsep diri), biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

## Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Dalam organisasi masalah kompensasi merupakan hal sangat kompleks namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional yang perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2002:118). Kompensasi adalah : Faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam organisasi.

Dessler (2004:65) mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah : “Setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”.

Menurut Penggabean (2002:75) kompensasi disebut juga penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai : “Setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”. Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk :

- a. Menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi

- b. Mendorong mereka untuk berprestasi tinggi dan
- c. Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

Selanjutnya Simamora (2004:442) mendefinisikan kompensasi sebagai :  
“Tmbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian”.

## 2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (2003:161) ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut :

- a. Biaya Hidup  
Kriteria biaya ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasinya akan mengikuti.
- b. Produktivitas  
Meningkatkan produktivitas karyawan, sudah barang tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya persatuan produksi lebih rendah, dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil. Maka logislah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.
- c. Skala Upah dan Gaji yang Umum Berlaku  
Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku, karena bervariasinya jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintah, perusahaan milik negara, swasta, swasta besar dan kecil, dan sebagainya mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.
- d. Kemampuan Membayar  
Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Dari sini selalu terlihat kompensasi para karyawannya. Namun demikian biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diabaikan, agar organisasi itu tetap berjalan. Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi perlu diperhitungkan.
- e. Upah atau Gaji sebagai Alat untuk Menarik, Mempertahankan dan Memberikan Motivasi Kepada Karyawan.

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja didalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja didalamnya. Disamping itu organisasi yang baik akan memberikan motivasi kepada para karyawannya. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan suatu organisasi dalam kehidupan organisasi modern. Hal ini berarti bahwa organisasi dikelola dengan baik yang merupakan hasil manajemen yang efektif. Terpuaskannya berbagai keinginan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Teori kepuasan kerja ini merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan, kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang, atau dengan kata lain hal-hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik dan sebaliknya bila kebutuhan seseorang belum terpenuhi secara puas maka motivasi dalam dirinya bisa semakin berkurang.

Siagian (2001:295) menjelaskan bahwa pembahasan mengenai kepuasan kerja bukan hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Umar (2001:36) menjelaskan bahwa : “Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerjaan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya”.

Dampak kepuasan kerja dapat dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan contohnya : kepuasan kerja dengan absensi, kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan mental, kecelakaan kerja dan lain-lain. Jadi kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah : “Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Sumber kepuasan kerja apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang

menyatu, membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Menurut Indra dan Adam, (2000:115) kepuasan kerja adalah : "sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan".

## **Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Arti *Performance* atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Suyadi (1999:3), kinerja adalah : "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila kelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Menurut Karyantoro (2002:27), *performance* sama dengan kinerja sama dengan *role (expected behavior)*. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja seorang antara lain; individu, kelompok, pekerjaan, organisasi, kepuasan kerja. Sebagai individu, hasil kerja seseorang akan bakat, minat, kepribadian, fisik, agama, dan alat sosio-budaya.

### **2. Penilaian Kinerja**

Mathis dan Jackson (2002:81) berpendapat penilaian kinerja (*performance appraisal-PA*) adalah : "Proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan".

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpanan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Dalam menilai kinerja tidak banyak hal yang dilakukan seorang manajer yang lebih penuh resiko dibanding menilai kinerja bawahan. Para karyawan pada umumnya cenderung menjadi sangat optimistik tentang bagaimana

jadinya penilaian mereka, dan juga tahu bahwa kenaikan gaji, kemajuan karir, dan ketenangan pikiran mereka biasa sangat tergantung bagaimana mereka dinilai.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:20), dalam penilaian kinerja menghadapi lima masalah utama dalam skala penilaian yaitu :

- a. Standar kinerja yang tidak jelas : Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi : sebagai gantinya masukan ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimaksud dengan standar-standar seperti “baik” dan “tidak memuaskan”
- b. Efek halo, masalah yang terjadi dalam penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada suatu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.
- c. Kecenderungan sentral, satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai semua mereka pada tingkat rata-rata.
- d. Terlalu keras atau terlalu longgar. Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia kecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah
- e. Prasangka, kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

Menurut Ruky (2004:158-159), penilaian kinerja adalah :  
“Membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan”.

Dengan kata lain, sarana-sarana tersebut harus diteliti satu per satu, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang diatas standar (target), dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai penuh. Penilaian hasil atas prestasi sendiri tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan bawahan sendiri karena seyogyanya setiap orang memang mampu melakukannya. Semua ini dapat dilakukan melalui sistem informasi yang sudah berjalan seperti sistem pelaporan produksi atau penjualan atau dengan pengecekan khusus. Baru setelah proses penilaian sendiri (*self assessment*) selesai, hasilnya dikirimkan kepada atasan sendiri, dilengkapi dengan analisa faktor-faktor yang membantu atau menghambat tercapainya prestasi, bila itulah yang terjadi. Dan dalam Melakukan penilaian kinerja sebaiknya jangan melupakan aspek – aspek dari kinerja.

## **Metodologi Penelitian**

### **Rancangan Penelitian**

Dalam merancang suatu penelitian, dikenal penelitian eksploratoris dan konklusif, dimana penelitian konklusif dapat diklasifikasikan lagi atas penelitian diskriptif dan kausal (Santoso dan Tjiptono, 2001). Penelitian eksplorasi dilakukan jika penelitian memiliki keterbatasan informasi mengenai masalah peneliti tertentu, karena penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti masalah tersebut relatif belum banyak dilakukan oleh peneliti yang lain.

Sebagaimana dijelaskan dalam pendahuluan, secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel Kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja

terhadap Kinerja Karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara ketiga variabel kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja.

Tujuannya untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang terdiri dari:

1. Data atau informasi yang dibutuhkan dapat didefinisikan dengan jelas.
2. Proses penelitian secara formal dan terstruktur.
3. Sampel yang digunakan cukup besar. Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 109 (Seratus sembilan) menggunakan teknik sloving
4. Teknik analisis datanya menggunakan teknik kuantitatif. Dalam penelitian ini digunakan teknik Regresi berganda

## **Populasi Dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Hadi (2004:182), populasi ialah sejumlah penduduk atau individu yang paling sedikit mempunyai suatu sifat yang sama. Jadi populasi adalah jumlah keseluruhan dan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Dan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, yang berjumlah sebanyak 150 orang karyawan. Pemilihan lokasi populasi ini berdasarkan pada suatu pertimbangan yang logis yaitu peneliti mendapatkan kemudahan dalam hal memperoleh data yang dipergunakan dalam penelitian sehingga dapat memberikan manfaat berdasarkan keterbatasan biaya, waktu dan tenaga.

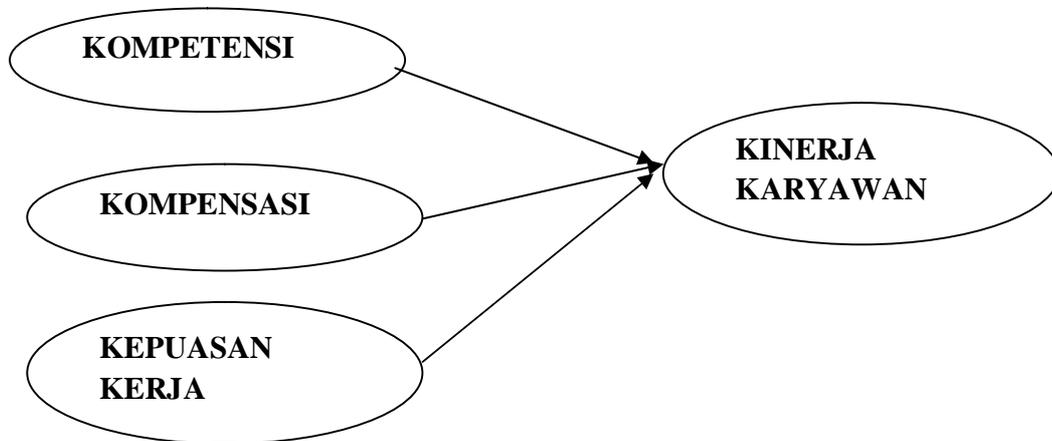
### **2. Sampel**

Husein (2000:35) berpendapat bahwa sampel adalah merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Dalam penelitian ini sampel yang diambil diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi.

Dalam penelitian ini sampel yang diambil diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi. Dan penulis menggunakan pendapat Slovin dalam menentukan jumlah sampel dalam bukunya Husein (2000:146) sebanyak 109 orang responden.

Dari perhitungan tersebut diketahui sampel yang diambil sebanyak 109 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*.

## KERANGKA KONSEPSIONAL



### Hipotesis Penelitian

1. Diduga variabel Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
2. Diduga variabel Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
3. Diduga variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?
4. Diduga variabel, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan?

### Alat Analisis Dan Pengujian Hipotesis

Model analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk regresi linier berganda (*Multiple Regression Linier*). Model analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dalam hal ini meliputi kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja, dengan kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.

Dan spesifikasi dari model regresi linier berganda menurut Sugiarto dan Harijono (2000:57), sebagai berikut :  $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_i$ .

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

$b_0$  = Konstanta

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Kepuasan Kerja

- $b_1, b_2, b_3$  = Koefisien arah regresi  
 $e_i$  = Variabel pengganggu diluar model

Alasan penggunaan model ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.

Seperti dikatakan diatas dalam menganalisa data digunakan uji statistik menggunakan metode *Regressi Linear Berganda*, maka perhitungannya dibantu melalui program komputer, *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17,0 for Windows* dari Santoso (2009).

**Hasil Penelitian**

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan *Metode Regressi Linier Berganda* akan dilakukan Uji simultan atau uji F dan uji parsial atau Uji t. Adapun pada proses pengolahan data dan perhitungan-perhitungan yang ada dilaksanakan dengan program komputer dengan menggunakan SPSS versi 17,0 dari Santoso (2009) dan printout dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

**Tabel : 5.3**

**Hasil Analisis Regressi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig	r <sup>2</sup>
	B	Std. Error			
(Constant)	1,606	1,500	1,071	0,287	
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,199	0,069	2,864	0,005	0,569
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,144	0,068	2,653	0,015	0,564
Kepuasan kerja (X <sub>3</sub> )	0,677	0,060	11,377	0,000	0,743
R = 0,833		F hit = 79,575			
R Square = 0,695		F tab. = 3,9412			
Adjusted R Square = 0,686		t tab. = 1,96			

**Sumber : Lampiran 5**

Perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program *computer SPSS for Windows* versi 17,0 terhadap data yang telah ditentukan dalam penelitian dengan model persamaan :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i.$$

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis output SPSS, didapat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 1,606 + 0,199 X_1 + 0,144 X_2 + 0,677 X_3.$$

Maka besarnya nilai koefisien regresi setiap variabel bebas bervariasi, sehingga pengaruhnya juga tidak sama, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Koefisien konstanta ( $b_0$ ) sebesar 1,606 mengidentifikasi bahwa bila tidak ada variabel kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja yang mempengaruhi, maka kinerja karyawan yang dapat dicapai adalah sebesar 1,606.

Hubungan variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan di lihat dari nilai koefisien  $b_1$  sebesar 0,199 menunjukkan adanya hubungan yang searah, artinya peningkatan variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar satu-satuan akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan sebesar 0,199 satuan dengan asumsi kompensasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan.

Hubungan variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan di lihat dari nilai koefisien  $b_2$  sebesar 0,144 menunjukkan adanya hubungan yang searah, artinya peningkatan variabel kompensasi ( $X_2$ ) sebesar satu-satuan akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan sebesar 0,144 satuan dengan asumsi kompetensi ( $X_1$ ), dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan.

Hubungan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan di lihat dari nilai koefisien  $b_3$  sebesar 0,677 menunjukkan adanya hubungan yang searah, artinya peningkatan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebesar satu-satuan, maka pada rata-ratanya akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan sebesar 0,677 satu-satuan dengan asumsi kompetensi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) dalam keadaan konstan.

## **Pengujian Hipotesis**

### **Pengujian Hipotesis 1 Pengaruh Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.**

Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, dilihat dari nilai koefisien korelasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,569 atau 56,9%, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan. Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2,864 >  $t$  tabel 1,96 dan nilai Sig  $t$  sebesar 0,005 < 0,05, yang berarti terbukti adanya hubungan yang signifikan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis ini senada dengan temuan Widyatmini(2008), Desler (2004) Pfeffer (2003)

### **Pengujian Hipotesis 2 Pengaruh Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan**

Hasil temuan menunjukkan pengaruh variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, dilihat dari nilai koefisien korelasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,564 atau 56,4%, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara variabel kompensasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan. Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2,653 >  $t$  tabel 1,96 dan nilai Sig  $t$  sebesar 0,015 < 0,05, yang berarti

terbukti adanya hubungan yang signifikan, bahwa variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan hasil penelitian Wahyudin (2002) Mathis & Jackson (2002) Desler (2004)

### **Pengujian Hipotesis 3 Pengaruh Variabel Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan PT Ciomas Adisatwa Balikpapan**

Hasil temuan menunjukkan pengaruh variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, dilihat dari nilai koefisien korelasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,743 atau 74,3%, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja karyawan. Dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $11,377 > t$  tabel 1,96 dan nilai Sig  $t$  sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang berarti terbukti adanya hubungan yang signifikan, bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan hasil penelitian Keke (2005) Siagian (2003) Steers (1995)

Berdasarkan hasil perbandingan uji  $t$ , secara parsial variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) yang mempunyai nilai  $t$  hitung terbesar dibanding  $t$  hitung variabel lainnya ( $11,377 > t$  tabel 1,96 dan nilai Sig  $t$  sebesar  $0,000 < 0,05$ ). Berarti variabel bebas kepuasan kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang *dominan* terhadap kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5%, pada karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.

### **Pengujian Hipotesis 4 Pengaruh Simultan variabel, Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja karyawan PT, Ciomas Adisatwa Balikpapan.**

Hasil temuan berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh nilai R sebesar 0,833, R Square sebesar 0,695, dan Adjusted R Square sebesar 0,686. Nilai R sebesar 0,833, hal ini berarti bahwa hubungan dari berbagai variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) adalah erat sebesar 0,833 (mendekati 1). Dan nilai R Square sebesar 0,695 atau 69,5% artinya variasi naik turunnya variabel Y (kinerja karyawan) sebesar 69,5% merupakan pengaruh dari variasi turun-naiknya variabel kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama. Sedangkan sisanya 30,5% di pengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diketahui, atau belum dimasukkan dalam persamaan regresi linier.

Dilihat dari tabel Anova diperoleh nilai F hitung sebesar 79,575 lebih besar daripada F tabel sebesar 3,9412 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil daripada taraf signifikansi = 0,05. Berarti hipotesis yang menyatakan tidak ada pengaruh ( $H_0$ ) ditolak, menolak  $H_0$  berarti menerima  $H_a$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan) pada PT. Ciomas Adisatwa. Dengan kata lain, model regresi linier berganda dapat digunakan untuk melakukan prediksi terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan.

### **Temuan secara Teoritis**

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa studi ini diharapkan dapat menjelaskan pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan yang diharapkan hasil studi ini dapat memberikan sumbangan

bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pimpinan PT Ciomas Adisatwa Balikpapan sebagai masukan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan kebijakan.

Temuan ini membawa implikasi secara teoritik bahwa kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai alat motivator bagi karyawan PT Ciomas Adisatwa Balikpapan, demikian hal dengan peningkatan kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang akan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik sesuai dengan tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian studi ini mendukung teori/ temuan Robbin (1996), Rue dan Byras (1989), Kirl L Rongga (2001) Robbin (2003) Gitosudarsono (2001), Kinichi (2003) Porter and Lower (dalam kinichi 2003)

### **Temuan Empiris**

1. Variabel Kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Balikpapan, dengan demikian maka hipotesis pertama (H1) terbukti kebenarannya.
2. Variabel Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, dengan demikian hipotesis kedua (H2) terbukti kebenarannya.
3. Variabel Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan, maka hipotesis ketiga (H3) terbukti kebenarannya.
4. Variabel Kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan maka hipotesis keempat (H4) terbukti kebenarannya.

### **Keterbatasan Penelitian.**

Hasil penelitian ini belum sepenuhnya dapat menjawab semua permasalahan yang memuaskankan terkait dengan ilmu ekonomi terutama keterkaitannya dengan variable penelitian kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja Karyawan. Hal ini akibat beberapa keterbatasan yang muncul saat penelitian antara lain :

1. Data primer penelitian ini diperoleh melalui kuesioner, yang pilihan jawabannya berdasarkan persepsi responden, seperti halnya penelitian-penelitian yang lain mengenai persepsi, penelitian ini tidak mampu mengontrol sepenuhnya kesungguhan dan kejujuran responden agar memilih opsi jawaban sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
2. Pengambilan data responden (sample) tidak bias dilakukan pada seluruh divisi, hasil pengisian kuisisioner pada setiap kelompok responden yang sangat beragam memungkinkan terjadinya apresiasi responden yang sangat beragam terhadap pertanyaan, namun demikian hasil penelitian masih cukup valid dan realibel karena telah mewakili seluruh karywan PT Ciomas Adisatwa Balikpapan
3. Ketidak mampuan dalam melakukan pengamatan factor-faktor diluar variable penelitian yang bias saja memiliki kemungkinan berpengaruh dominant terhadap variable yang diteliti. Hal ini bisa saja akan mempengaruhi tingkat signifikansi hasil pengujian hipotesis yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfida, BR. MS, 2003, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Amin T, Wijaya, 1999, *Manajemen Suatu Pengantar*, Cetakkan Pertama, PT, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Asnawi, Nur, Dan Masyhuri, 2009, *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, Penerbit UIN-Malang Press (Anggota IKAPI), Malang.
- Arbain, 2008, *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Dessler, Gary, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jilid 2, Edisi Kesepuluh, Penerbit, PT. Indeks, Jakarta.
- Gomes Cardoso, Foustino, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gibson James L Ivancevich John M Donnelly Jr james H (1996) *Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta Binarupa Aksara.
- Hadi, Sutrisno, 2004, *Statistik*, Jilid 2, Penerbitan Andi, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Cetakan Kedelapan Belas, BPFE, Yogyakarta.
- Indra Wijaya dan Adam, 2000, *Perilaku Organisasi*, cetakan keenam, Penerbit Sulita, Bandung.
- Karyantoro, Jangkung, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Edisi Pertama, Ganesa, Bandung.
- Kinicki Angelo, 2003, *Prilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mariani, Madjid, 2004, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Laboratorium Produksi PT. PERTAMINA (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan*, Mahasiswa Pasca Sarjana (S-2) Universitas DR. Soetomo Surabaya.
- Muslim, Khairul, 2008, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe, Aceh, USU*, <http://respository.usu.ac.id/handle/123456789/4285>.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Ndraha Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Payaman, Simanjuntak, 2002, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Penggabean, Mutiara Sibarani, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakkan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pfeffer .J, Soetjipto Budi W, Handoko T. Hani, dkk, 2003, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Editor A. Usmara, Cetakan Keempat, Edisi Kedua, Penerbit Amara Books Yogyakarta.
- Ruky, Achmad S., 2004, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (1996), *Organizational Behavior*”, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, “Perilaku Organisasi”, Prenhalindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2009, *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17,0 for Windows*, Penerbit PT.Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Ilham Jaya, Bandung.
- Steers, R.M.1991, *Efektifitas Organisasi (H.Pujaatmoja, Pengalih Bahasa)* Jakarta Airlangga
- Suyadi, Prawirosentono, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia. “Kebijakan Kinerja Karyawan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Suparmoko, N , 2000, *Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Ekonomi)*, Edisi3, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Sugiarto, dan Harijono, 2000, *Peramalan Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Cetakan Keempat, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, Husein, 2000, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Cetakan Keempat, Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wisnu, Wardhana, 2008, *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. Kanudjoso Djatiwibowo Balikpapan*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus Surabaya.

