

**PENGARUH KOMPENSASI DAN PENEMPATAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN (BKPP) ACEH**

**LISNAWATI<sup>1</sup>, SAID MUSNADI<sup>2</sup>, T. ROLI ILHAMSYAH PUTRA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

**ABSTRACT**

*The purpose of this research are to determine (1) the effects of compensation and placement to job satisfaction (2) the effects of compensation and placement to the organizational performance (3) the effect of job satisfaction to organizational performance (4) the effects of compensation to organizational performance through job satisfaction and (5) the effects of placement on organizational performance through job satisfaction. This research was conducted at Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh, conducted to as many as 115 people. Analysis equipment used in this study is SEM (Structural Equation Modeling). The results of the hypothesis study have shown that the compensation and the placement are positively and significantly effecting Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh, also there are some direct and indirect effects of variables compensation and placement on the organizational performance in Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh through intervening variables of job satisfaction.*

*Keywords: Compensation, Placement, Job Satisfaction and Organizational Performance*

**PENDAHULUAN**

Kinerja organisasi pada pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh mempunyai penilaian yang kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil absensi tingkat kehadiran para pegawai. Fenomena ketidakhadiran pegawai bukan hanya disebabkan oleh kurang disiplin. Akan tetapi ketidakhadiran pegawai juga disebabkan oleh berbagai hal seperti adanya dinas dalam yaitu pelatihan dan *workshop*, adanya dinas luar seperti sosialisasi, sebagai pengantar observasi lapangan (OL), dan ketidakhadiran pegawai karena izin, sakit, cuti, tidak apel, terlambat masuk kantor, pulang cepat, tidak hadir tanpa keterangan dan

laporan satpol PP (sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh).

Untuk mendapatkan kinerja organisasi yang sukses maka dibutuhkan kinerja pegawai yang berkualitas. Dalam sebuah organisasi, kinerja terbaik adalah layak dengan sebagian besar kepuasan kerja pegawai yang dapat dicapai dengan pemberian kompensasi yang memuaskan dan penempatan karyawan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada.

Untuk membangun kinerja yang baik dalam diri pegawai maka dibutuhkan kepuasan kerja. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2001) yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, gaji, bonus, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Karakteristik pekerjaan ditunjukkan oleh berbagai hal, salah satunya adalah kepuasan upah. PNS gajinya terdiri dari gaji dari anggaran pemerintah dan tunjangan/insentif yang biasanya dibagikan kalau ada kegiatan tertentu. Dalam pembayaran insentif ini kadang karyawan merasakan adanya perlakuan yang kurang adil. Selanjutnya, peluang promosi jabatan sangat terbatas (suatu dinas/kantor). Sementara karyawan yang mengikuti pelatihan jauh lebih banyak dibanding peluang promosi yang tersedia.

Hal selanjutnya, ketidakjelasan uraian tugas sehingga karyawan merasa bingung karena tidak mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya. Bekerja pada instansi pemerintah, *skill* yang dituntut relatif rendah dan tugas yang diberikan kurang menantang sehingga menimbulkan kebosanan pada karyawan tersebut. Karakteristik organisasi juga merupakan faktor penentu kepuasan kerja, seperti komitmen organisasi karyawan. Karyawan dituntut untuk mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi/pemerintah, namun dalam kenyataannya tidak ada perbedaan perlakuan antara karyawan yang mempunyai komitmen organisasi tinggi dengan yang rendah. Hal ini disebabkan karena tidak/kurang ada sanksi yang bisa menguatkan perilaku karyawan pemerintah tersebut, sehingga semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan menjadi rendah. Karakteristik organisasi bisa juga kita lihat dari hubungan antara karyawan dengan pengawas/rekan kerja.

Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2007) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Pada proses penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh dapat dinilai masih kurang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti maka terdapat beberapa fenomena. Fenomena ini dapat ditinjau pada bidang informasi. Penempatan pegawai pada bidang informasi adalah pegawai yang pendidikan terakhir lulusan sarjana ekonomi, sedangkan yang selayaknya adalah yang pendidikan terakhir lulusan teknik informatika. Meskipun para pegawai yang menempati posisi dibidang informasi telah diberikan berbagai pelatihan akan tetapi itu dinilai masih kurang efektif karena bukan berdasarkan bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, hal ini tidak dapat dibiarkan karena dapat menyebabkan berbagai pekerjaan (tugas) terbengkalai dan tidak dapat diselesaikan dengan maksimal (sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh).

Berdasarkan dari hasil observasi peneliti, adapun fenomena yang terjadi pada kompensasi adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dirasakan masih kurang memuaskan terutama kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat berkenaan dengan informasi pelaksanaan kegiatan organisasi. Rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh masih rendahnya pemberian tunjangan (TPK) dan uang makan yang diberikan oleh pihak Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Tunjangan dalam bentuk finansial yang diberikan kepada pegawai masih dirasakan kurang memadai efek adanya pemotongan TPK dan beban kerja yang harus ditanggung oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dimana pegawainya mendapatkan gaji bulanan, uang makan dan sedikit tunjangan yang dirasakan masih kurang untuk memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya (sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh).

## KAJIAN KEPUSTAKAAN DAN HIPOTESIS

### Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*, (Sobandi, 2006).

Menurut Dwiyanto (2005) terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu:

1. Produktivitas

karaktarik-karaktarik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya.

2. Kualitas layanan

Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan dari masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Kemampuan organisasi untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas perlu dimasukkan ke dalam indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat berapa

besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak (Dwiyanto, 2005).

### **Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2007) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Davis dan Newstrom (2001), ada beberapa indikator yang menentukan kepuasan kerja pegawai, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Upah, Gaji, Bonus
3. Kesempatan promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

### **Penempatan**

Kumar dan Sharma (2001) mendefinisikan penempatan sebagai penentuan pekerjaan kandidat yang diterima harus ditetapkan. Penempatan karyawan penting dalam suatu organisasi karena mempengaruhi kinerja karyawan, dalam Linge dan Kiruri (2013). Penempatan karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan.

Menurut Rivai (2009) mengemukakan bahwa indikator pengukuran penempatan karyawan antara lain :

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja
5. Faktor usia

## **Kompensasi**

Menurut Griffin (2004) kompensasi (*compensation*) adalah remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Para pegawai yang telah mendedikasikan dirinya pada pekerjaan dalam organisasi mendapatkan balas jasa berupa kompensasi yang diberikan secara finansial maupun non finansial.

Menurut Griffin (2004) yang tergolong dalam indikator kompensasi adaah :

1. Gaji bulanan
2. Tunjangan
3. Komisi atas Pekerjaan
4. Fasilitas
5. Penerimaan di luar Gaji
6. Tunjangan Hari Raya

## **Hipotesis**

- H<sub>1</sub>: Kompensasi dan penempatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.
- H<sub>2</sub>: Kompensasi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.
- H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.
- H<sub>4</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh melalui kepuasan kerja.
- H<sub>5</sub>: Penempatan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh melalui kepuasan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

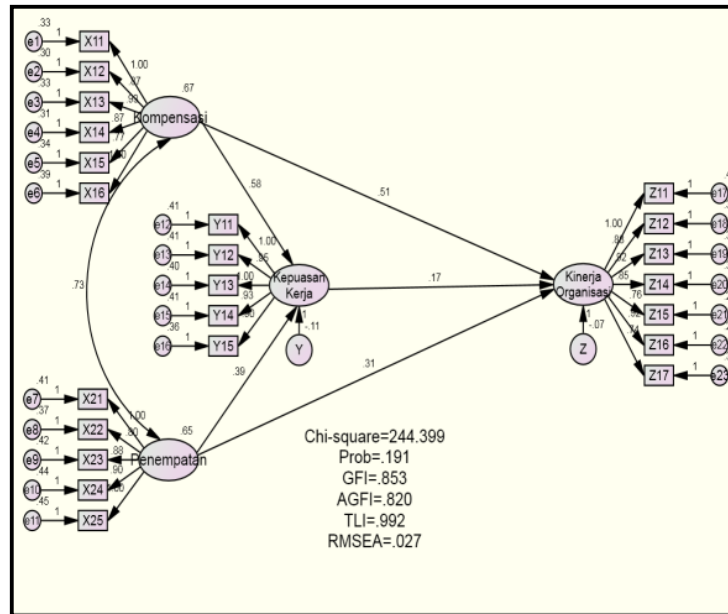
Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Objek penelitian berhubungan dengan keterkaitan antara kompensasi dan penempatan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP)

Aceh. Penelitian ini difokuskan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh dengan menggunakan model penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan penelitian kuantitatif (*quantitative research*) yang akan menjelaskan dan mengestimasi secara empiris pengaruh antara variabel kompensasi dan variabel penempatan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh dengan total pegawai sebanyak 184 orang. Mereka terdistribusi pada berbagai golongan.

Pedoman yang dipergunakan dalam parameter yang telah diestimasi adalah 5-10 kali, hal ini sesuai pendapat dari Hair *et al* (2010) karena indikator yang digunakan sebanyak 23 maka sampel yang dipergunakan antara 115 sampai dengan 230 orang. Hal ini sudah memenuhi standar jumlah sampel minimal. Menurut Gozhali (2008) jumlah sampel minimal yang dapat diolah dengan menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah sebanyak 100 sampai 200 sampel. Adapun untuk jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 115 responden dengan pendekatan *proporsional sampling* dengan tujuan agar pegawai pada masing-masing golongan dapat terwakili dan dilakukan pembagian dengan rumus sebagai berikut :

## HASIL DAN PEMBAHASAN

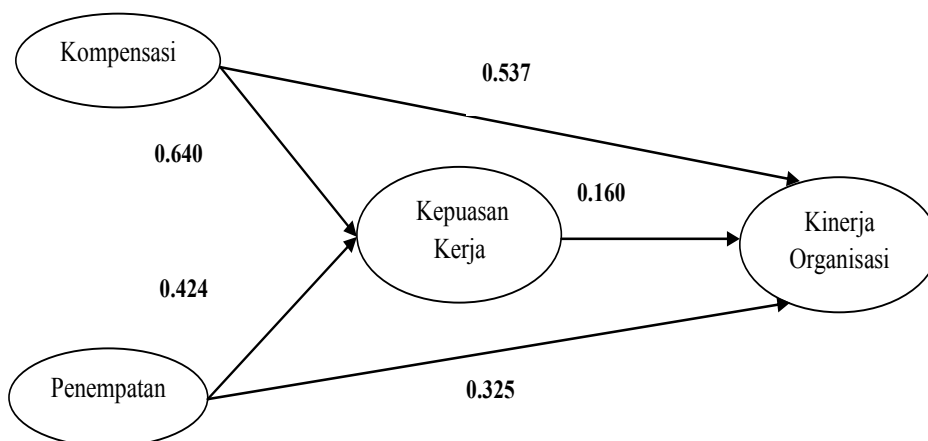
Adapun setelah *measurement model* dianalisis melalui konfirmatori faktor analisis dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full model* SEM dapat dianalisis. Setelah melakukan penilaian terhadap kesesuaian model melalui analisis *goodness of fit* dan asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian, pertanyaan mendasar yang ingin diteliti lebih jauh adalah mengenai pengaruh kompensasi dan penempatan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Untuk membahas pengaruh tersebut maka dilakukan analisis pengaruh untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang secara langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), dan efek total (*total effect*).



**Gambar 1. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Dalam hal ini, angka yang dijadikan dasar analisis adalah angka probabilitas (P) dengan  $\alpha = 0.05$ . jika probabilitas  $< 0.05$  maka model diterima (terdapat pengaruh antar variabel). Jika probabilitas  $> 0.05$  maka model ditolak (tidak terdapat pengaruh antar variabel).

Berikut analisis pengaruh yang secara langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), dan efek total (*total effect*) pada penelitian ini :



**Gambar 2. Analisis Pengaruh Structural Equation Model (SEM)**

Berikut pengujian hipotesis-hipotesis pada penelitian ini :

**H<sub>1</sub> : Kompensasi dan Penempatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**



Ada 2 bagian subhipotesis yang digunakan pada pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini, masing-masing yaitu :

**H<sub>11</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 11.435 dengan probabilitas sebesar 0.01. nilai probabilitas menunjukkan  $< 0.05$  maka model diterima. Berdasarkan hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa Hipotesis pertama pada subpertama (H<sub>11</sub>) diterima. Oleh karena itu, variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi gaji bulanan, tunjangan, komisi atas pekerjaan, fasilitas, penerimaan diluar gaji dan tunjangan hari raya yang diberikan kepada pegawai dalam organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.640. artinya, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.640. Oleh karena itu, variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian **H<sub>11</sub> diterima**.

**H<sub>12</sub> : Penempatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 9.717 dengan probabilitas sebesar 0.01. nilai probabilitas menunjukkan  $< 0.05$  maka model diterima. Berdasarkan hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa Hipotesis pertama pada subkedua (H<sub>12</sub>) diterima. Oleh karena itu, variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin jelas pendidikan, pengetahuan kerja, ketrampilan kerja, pengalaman kerja dan faktor usia maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh..

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penempatan dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.424. artinya, terdapat pengaruh positif penempatan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan

pengaruh sebesar 0.424. Oleh karena itu, variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian **H<sub>12</sub> diterima**.

### **H<sub>2</sub> : Kompensasi dan Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi**

Ada 2 bagian subhipotesis yang digunakan pada pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini, masing-masing yaitu :

#### **H<sub>21</sub> : Kompensasi dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi**

Hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 10.010 dengan probabilitas sebesar 0.01. nilai probabilitas menunjukkan  $< 0.05$  maka model diterima. Berdasarkan hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa Hipotesis kedua pada subpertama (H<sub>21</sub>) diterima. Oleh karena itu, variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka semakin tinggi pula kinerja organisasi pada BKPP Aceh.

Berdasarkan Gambar 4.6 diperoleh bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kompensasi dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.537. artinya, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.325. Oleh karena itu, variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian **H<sub>21</sub> diterima**.

#### **H<sub>22</sub> : Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi**

Hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh penempatan terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 8.674 dengan probabilitas sebesar 0.01. nilai probabilitas menunjukkan  $< 0.05$  maka model diterima. Berdasarkan hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh penempatan terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa Hipotesis kedua pada subkedua (H<sub>22</sub>) diterima. Oleh karena itu, variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin jelas dan baik pengaruh penempatan pegawai maka semakin tinggi kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh penempatan dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.325. artinya, terdapat pengaruh positif penempatan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.537. Oleh karena itu, variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian **H<sub>22</sub> diterima**.

### **H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi**

Hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 4.948 dengan probabilitas sebesar 0.01. nilai probabilitas menunjukkan  $< 0.05$  maka model diterima. Berdasarkan hasil pengujian parameter estimasi atas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima. Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi dan penempatan dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.160. Artinya, terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.160. Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian **H<sub>3</sub> diterima**.

### **H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kinerja organisasi dipengaruhi langsung (*direct effect*) oleh kompensasi dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.537. sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0.103. jadi, pengaruh efek total (*total effect*) sebesar 0.639. Karena pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP)

Aceh. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja organisasi melalui mediasi kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.639. Dengan demikian **H<sub>4</sub> diterima**.

Dari informasi yang disajikan dalam diketahui bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi masing-masing memiliki pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

#### **H<sub>5</sub>: Penempatan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh bahwa kinerja organisasi dipengaruhi langsung (*direct effect*) oleh penempatan dengan nilai koefisien *standardized* sebesar 0.325. sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0.068. jadi, pengaruh efek total (*total effect*) sebesar 0.393. karena pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh penempatan terhadap kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif penempatan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0.393. Dengan demikian **H<sub>5</sub> diterima**.

Dari informasi yang disajikan diketahui bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja organisasi masing-masing memiliki pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh penempatan terhadap kinerja organisasi pada Badan kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

#### **PENUTUP**

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh dapat meningkatkan

kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi dan penempatan pegawai yang tepat. Adapun indikator kompensasi yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja adalah indikator tunjangan hari raya, fasilitas dan penerimaan diluar gaji. Dengan demikian, BKPP Aceh harus mampu meningkatkan indikator-indikator tersebut agar pegawai mendapatkan kepuasan kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penempatan yang mempunyai pengaruh yang besar adalah ketrampilan kerja, pendidikan, pengalaman kerja dan faktor usia. Penempatan memberikan pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Oleh karena itu, BKPP Aceh harus lebih memperhatikan lagi indikator-indikator yang memiliki pengaruh yang besar agar mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

2. Kompensasi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh dapat dipengaruhi oleh kompensasi dan penempatan. Ada beberapa indikator dari kinerja organisasi yang memiliki peranan yang besar yaitu kualitas layanan, akuntabilitas, responsivitas, responsibilitas dan kedisiplinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas layanan yang diberikan oleh BKPP Aceh kepada masyarakat sudah semakin baik dengan diikuti oleh pengaruh dari pemberian kompensasi dan penempatan posisi jabatan pegawai yang tepat.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, upah, gaji, bonus, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah produktivitas, kedisiplinan, kualitas layanan, tepat waktu, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Adapun indikator kepuasan kerja yang memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh adalah pengawasan, rekan kerja, upah, gaji dan bonus dan kesempatan promosi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengawasan kerja dan rekan kerja yang baik serta kerja sama tim dalam bekerja antar pegawai maka mampu

meningkatkan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.

4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Tidak ditolaknya terhadap hipotesis ini mengindikasikan bahwa kompensasi memberikan cukup bukti dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh secara langsung (*direct*). Begitu juga secara tidak langsung (*indirect*) dimana kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui variabel *intervening* kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
5. Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa penempatan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Tidak ditolaknya terhadap hipotesis ini mengindikasikan bahwa penempatan posisi jabatan pegawai yang sesuai dengan indikator-indikator variabel penempatan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh secara langsung (*direct*). Begitu juga secara tidak langsung (*indirect*) dimana penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui variabel *intervening* kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **Saran**

1. Kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui perbaikan dalam melaksanakan kebijakan pemberian kompensasi yaitu pada indikator gaji bulanan dan komisi atas pekerjaan dan perbaikan dalam kebijakan posisi penempatan pegawai pada indikator pengetahuan kerja serta kebijakan-kebijakan dalam memberikan promosi kenaikan jabatan secara nyata dan berkeadilan, sehingga pegawai akan berlomba-lomba untuk mengembangkan

- potensi dirinya. Dengan demikian, maka akan mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh.
2. Pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja agar memperoleh hasil observasi yang berbeda.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Amstrong, Michael. (2006). **A Handbook of Human Resources Management Practice**. 10<sup>th</sup> edition. British Library, London.
- As'ad, M. (2003). **Psikologi Industri**. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Beardwell, Julie dan Claydon, Tim. (2007). **Human Resource Management**. 5<sup>th</sup> Edition. Great Brian : Pearson Education Limited.
- Brahmasari, I. A dan Suprayetno, A (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**. Vol.10, No. 2: 124-135.
- Davish, K dan Newstrom, J. W. (2001). **Perilaku Dalam Organisasi**. Edisi Kedua. Jilid 1. Erlangga : Jakarta.
- Dessler, Gary. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Index. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. (2005). **Mewujudkan Good Governance melalui pelayanan publik**. Gajah Mada. Yogyakarta.
- Fadilah, Nur, Asri, Hakim, Abdul dan Siswidiyanto. (2013). Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja. **Jurnal Administrasi Publik (JAP)**. Vol. 1, No. 5. pp: 847-852.
- Ferdinand, Augusty. (2006). **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** : aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk thesis magister dan disertasi doctor. Edisi 2.
- Fuad Mas'ud, (2004), **Pemimpin dan Kepemimpinan**, CV. Rajawali Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2008). **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2013). **Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 21.0**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Griffin. (2004). **Human Resource Management**. Allyn and Bacon.
- Gunawan, Ketut. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali). **Jurnal Aplikasi Manajemen**. Vol.7. No.2. pp: 441-449.
- Hair, Joseph F. et al. (2010). **Multivariate Data Analysis**. Seventh edition.
- Hasibuan, H, Malayu SP. (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jamil, Bilal dan Raja, Sarfaraz, Naintara. (2011). *Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance vs Private Employees Performance*. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol. 3.No. 8.December. pp:907-913.
- Katua, Ngui, Thomas, et al. (2014). *Effect of Reward and Compensation Strategies on the Performance of Commercial Banks in Kenya*. **International Journal of Education and Research**. Vol. 2, No. 1.January. pp: 1-20.
- Kehinde A, Obasan. (2012). *Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance : Evidence From Nigerian Firms*. **Research Journal of Finance and Accounting**. Vol.3. No.7. pp: 37-44.
- Kusuma, Wira, Satria, I Putu dan Ardana, Komang. (2012). Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. **Jurnal Sains Manajemen**. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana (UNUD). pp: 2066-2085.
- Latif, et al. (2013). *Effect of Employees Job Satisfaction on Organizational Performance*. **European Journal of Business and Management**. Vol.5. No.5. pp: 166-171.
- Linge, Teresia Kavoo dan Kiruri, James K. (2013). *The Effect of Placement Practices On Employee Performance in Small Service Firms in The Information Technology Sector in Kenya*. **International Journal of Business and Social Science**. Volume 4. No 15. November. pp: 213-219
- Malhotra, N, K. (2006). **Marketing Research and Applied Orientation**. Upper Saddle River :Prentice-International.
- Mathis Robert L, Jackson, John H. (2006). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Jakarta.



- Mooney,D, James. (1996). **Konsep Pengembangan Organisasi Publik**. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Mustafa, Zainal EQ dan Wijaya, Toni.(2012). **Panduan Teknik Statistik SEM dan PLS dengan SPSS AMOS**. Cahaya Atma Pustaka. Yogyakarta.
- Negash, Rijalu, Zewude, Shimelis dan Megersa, Reta. (2014). *The Effect Of Compensation On Employee Motivation : In Jimma University Academic Staff*. **Journal of Business Management And Accounts**. Volume 3. No 2. February. pp: 17-27.
- Rizal, Muhammad et al. (2014). *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*.**International Journal of Business and Management Invention**.Vol. 3.Issue 2.February. pp:64-79.
- Rivai, Veithzal. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik**.Jakarta: PT. RAJA Grafindo.
- Riyadi, Slamet. (2011). **Diktat Space Vector Modulation**.Unika Soegijapranata Semarang.
- Robbins, Stephen. P. (2007).**Perilaku Keorganisasian**. PT. Indeks. Jakarta.
- Ruky. (2001) .**Akuntabilitas kinerja Organisasi**.Jakarta: Gramedia.
- Rianto.(2009) .**Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Geografis**. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Saydan.(2006). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit Jambatan. Jakarta.
- Sekaran, Uma (2006). **Metodologi Penelitian Untuk Bisnis**. Edisi ke empat, jilid 1 dan 2. Penerbit: Salemba Empat.
- Simanjuntak, Payaman J, Prof.,Dr. 2011. **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**.Edisi 3. Jakarta: Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singh, Kumar, Jitendar dan Jain, Mimi, Dr. (2013). *A Study of Employees Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance*. **Journal of Indian Research**.Volume 1. No 4. October-December. pp: 105-111.
- Sobandi, Baban dkk.(2006). **Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah**. Bandung.
- Soedjono (2005), **Pengukuran Kinerja Karyawan**.Rineka Cipta, Jakarta.
- Soekidjan.(2009). **Manjaemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta:Bumi Aksara
- Surjadi H, Drs. M.Si. (2009). **Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik**. Bandung: refika ADITAMA.

- Torrington, Derek. Hall, Laura, Taylor, Stephen dan Atkinson, Carol. (2009). **Fundamentals of Human Resource Management**. 1<sup>st</sup> Edition. Pearson Education Limited.
- Umar, Husein. (2005). **Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran**. PT. Gramedia Utama. Jakarta.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wibowo.(2007). **Manajemen Kinerja**. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan. (2009). **SPSS Complete, Teknik Analisis Statistik Terlengkap Dengan Software SPSS, Aplikasi Statistik**. Salemba Infotek. Jakarta