

# Pengaruh Faktor Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara

Johny Manaroinsong

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado

**Abstract:** *This research explores the personal factor particularly the individual competence and management factor including the reward and punishment system related to the efficiency as marked by the work satisfaction and financial performance, and the local financial independence. For such purpose, the research applies quantitative analysis employing SEM analysis. This quantitative research takes an explanatory method orienting on structural equation modeling as a model for analysis. The population are the office leaders and UPTD of North Sulawesi Province comprising top, middle, and lower manager who are responsible for financial management. The sample is determined by way of multistage sampling. Based upon that particular consideration, The sample are 273 people randomly collected. Data are gathered by distributing questionnaire using Likert Scale model while Amos program is used for data analysis. The result shows that 1) the individual competence directly and significantly influences the performance of the local government in North Sulawesi both on the work satisfaction and financial performance, 2) the compensation management (reward and punishment system) directly and significantly influences the work satisfaction and financial performance, 3) the work satisfaction directly and negatively influences upon the financial performance yet it is not significant, 4) In North Sulawesi Province, the individual competence and management compensation influence the financial performance as indicated by the work satisfaction.*

**Keywords:** *Individual competence, Compensation management, the local government's financial performance*

Faktor penting yang patut mendapatkan perhatian sebagai akibat perubahan yang fundamental pada kinerja sektor publik adalah mengendalikan terciptanya pengelolaan keuangan yang berdampak pada kinerja aparat pemerintahan daerah terhadap keuangan daerah. Mengantisipasi adanya perubahan yang sangat kompleks tersebut, kemampuan individu tidaklah cukup menjadi faktor penentu utama terciptanya kinerja aparat pemerintah terhadap keuangan daerah, melainkan dipengaruhi juga oleh berbagai faktor. Faktor-faktor penentu kinerja keuangan daerah pada hakekatnya telah dibahas dan bahkan telah diteliti oleh

banyak ahli manajemen, akuntansi maupun ilmu ekonomi terutama yang dikaitkan dengan sektor publik, namun demikian penelitiannya lebih banyak dilakukan secara parsial, sedangkan penelitian secara bersama-sama apalagi interaksi antar variabel yang menentukan kinerja keuangan daerah masih sangat variatif.

Menurut Mahmudi (2007; 21–22), bahwa pada sistem penilaian tradisional kinerja keuangan publik, hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering dikaitkan dengan faktor-faktor lain di luar faktor personal sebagai penentu, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim.

Hasil penelitian Mahmudi menyimpulkan bahwa dalam kerangka manajemen berbasis kinerja, setiap personal/individu bertanggung jawab atas kinerjanya. Faktor individu sebagai penentu kinerja juga diteliti oleh Grote (1997), yang menyatakan terdapat lima tanggung jawab utama yang harus dipenuhi oleh setiap

---

## Alamat Korespondensi:

Johny Manaroinsong, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado Kampus Universitas Negeri Manado, Tondano 95618, Sulawesi Utara Telp: (0431) 321845, 321846, 321847

individu dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Campbell (1990) meneliti penentu kinerja bukan dilihat dari faktor individu, akan tetapi mengkaji dari faktor lainnya. Penelitiannya mengungkap hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *faktor knowledge, skill, motivasi, dan peran*. Atas dasar dua penelitian sebelumnya, kinerja keuangan sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tapi dipengaruhi oleh banyak faktor, yakni faktor individu, komitmen, pengelolaan/manajerial, sistem dan tim kerja. Faktor lainnya yang menentukan kinerja keuangan daerah adalah manajemen kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Klaas (2002), dan kawan kawan menyimpulkan bahwa manajemen kompensasi sebagai variabel exogenous yang mempengaruhi kinerja keuangan daerah secara signifikan. Selanjutnya diperoleh hasil bahwa faktor kompensasi merupakan faktor eksternal yang turut menentukan kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Faktor penentu lainnya adalah sebagaimana yang dihasilkan Haerani (2003); Yukl (1989), dan Lock (1997), melalui suatu penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Sedangkan penelitian yang ditemukan oleh Banker (1996), Dunk (1990), menyimpulkan bahwa dengan tingkat kepuasan kerja yang memadai akan mendorong seseorang untuk termotivasi bekerja dengan baik, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Bertolak dari konsepsi yang telah dikemukakan terdahulu, dapat dinyatakan bahwa kinerja keuangan daerah ditentukan oleh banyak faktor yang saling berinteraksi yang tujuan akhirnya adalah pada penentuan kinerja. Penelitian ini mengkaji kategori-kategori penentu kinerja keuangan daerah, yaitu: faktor kompetensi individu, manajemen kompensasi (*reward and punishment system*), serta kepuasan kerja.

### Kajian Tentang Kinerja dan Pengukurannya

Kinerja atau *performance* merupakan prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang, dengan demikian, kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (Kusriyanto; 1991), atau kinerja karyawan sebagai output, efisiensi, serta efektifitas sehingga

kinerja yang tinggi salah satunya ditentukan melalui kepuasan kerja karyawan (Gomes, 2003; Robbins, 2003).

Sesuai perkembangannya banyak aspek untuk pengukuran kinerja sektor publik, ada yang mengukur dari aspek unit tertentu yang dinilai, namun ada yang menilai dari aspek kegiatan, mulai dari input, proses, *output* sampai pada dampaknya. Penilaian aspek-aspek pengukuran ini sangat tergantung kondisi apa yang akan dinilai. Menurut Mulyadi (2004) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Khusus untuk kinerja keuangan daerah menurut Mohamad Mahsun (2006:31–32) melihat pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek: kelompok masukan (*input*), kelompok proses (*process*), kelompok keluaran (*output*), kelompok hasil (*outcome*), kelompok manfaat (*benefit*), dan kelompok dampak (*impact*).

Mengukur kinerja sektor publik dapat dilihat dari berbagai perpesktif, sebagaimana dinyatakan Mohamad Mahsun (2006:129–130) berbagai perspektif dalam pengukuran kinerja, dapat dirinci berbagai kategori sebagai tolak ukur penilaian kinerja organisasi sektor publik, sebagai berikut: kinerja financial, kinerja produktivitas, kinerja kualitas, kinerja pelayanan, kinerja inovasi, dan kinerja personalia.

Mahmudi (2007:173) menjelaskan beberapa kriteria pengukuran kinerja, antara lain: (a) *kriteria keuangan*; (b) kemampuan menyelamatkan atau menyehatkan organisasi; (c) kemampuan menjadikan organisasi pada prestasi terbaik di antara pesaing-pesaingnya. Pengukuran kinerja perusahaan digunakan untuk menilai bahwa sumber-sumber input sudah dipakai secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Penelitian ini menggunakan ukuran kinerja finansial sebagai tolak ukur pengukuran kinerja sektor publik, yang oleh Elina Astuti (2007: 172), menyatakan bahwa tolak ukur kinerja keuangan daerah, adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja perangkat daerah. Satuan ukur merupakan tolak ukur yang dapat digunakan untuk melihat sampai seberapa jauh unit kerja mampu melaksanakan tupoksinya. Satuan ukur unit kerja harus: 1) berupa

angka numerik, 2) dapat diperbandingkan, 3) cukup spesifik. Satuan ukur kinerja keuangan bagi unit kerja perangkat daerah yang paling banyak digunakan adalah berupa angka numerik berbentuk skala ordinal, yakni capaian persentase (%) kinerja, dengan alternatif penilaian mulai dari sangat berhasil, sampai dengan sangat tidak berhasil.

### Kajian Tentang Kompetensi Individu

Kompetensi individu merupakan suatu kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan atau karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Stogdil (1992), menyatakan bahwa kompetensi seseorang sangat mempengaruhi keberhasilannya, karena kompetensi meliputi kecerdasan, kematangan dan kekeluasaan social, motivasi diri yang dalam, dorongan berprestasi, sikap hubungan manusiawi, dapat diandalkan, dan melaksanakan tanggung jawab. Kompetensi menurut Davis L. and Newton (1985) adalah ciri manusia yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan ketrampilan, serta kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Mirani (1992 : 113) menyatakan *competencies include every skill, area of knowledge, trait, motive, and characteristics*.

Selanjutnya Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi seseorang terutama seorang pemimpin ditandai oleh lima karakteristik pokok, yaitu: a) *Motive*: sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan, menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu; b) *Traits*: karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi; c) *Self-concept*: kesan yang dimiliki seseorang; d) *Knowledge*: pengetahuan seseorang dalam bidang tertentu; dan e) *Skill*: ketrampilan melaksanakan tugas fisik dan mental.

Gordon (2003:38), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, ketrampilan, nilai sikap dan minat. Sedangkan Rivai (2004) menyatakan bahwa pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki

ketrampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

### Kajian Tentang Manajemen Kompensasi

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan manajemen kompensasi yakni *reward and punishment system*.

Manajemen kompensasi merupakan mekanisme penting untuk mendorong dan mempengaruhi personal dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kompensasi menjadi salah satu elemen sistem pengendalian manajemen yang penting untuk diperhatikan (Mahmudi; 2007). Oleh karena itu Ahmad Bachri (2008) menyatakan bahwa kompensasi menjadi faktor yang sangat penting.

Kompensasi merupakan bagian integral dari berbagai fungsi manajemen, yang turut dalam menentukan keberhasilan manajemen dalam organisasi secara keseluruhan, terutama dalam mengantarkan karyawan/pegawai mencapai tingkat *performance* atau kinerja yang sesuai dengan harapan (Jensen Michael C, William H. Meckling; 1998).

Pentingnya kompensasi sebagai fungsi motivasi untuk bekerja, sangat terkait dengan faktor kebijakan yang terkait dengan upah atau imbalan dari pekerjaan mereka, baik langsung dalam bentuk uang, seperti gaji, insentif, komisi dan bonus, maupun tidak langsung dalam bentuk kenaikan pangkat/jabatan, perlindungan asuransi, dan uang liburan (Dessler; 1997).

Pentingnya kompensasi sebagai fungsi motivasi, kepuasan dan komitmen bahkan kinerja dalam kerangka manajemen sumberdaya manusia dan manajemen organisasi terintegrasi secara keseluruhan dalam kesatuan manajemen. Kompensasi sangat terkait dengan faktor kebijakan yang terkait dengan upah atau imbalan dari pekerjaan mereka, baik yang langsung dalam bentuk uang, seperti gaji, insentif, komisi, dan bonus; maupun tidak langsung dalam bentuk perlindungan asuransi dan uang liburan. Kondisi tersebut

menjelaskan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, dengan tujuan menarik karyawan yang potensial masuk ke dalam organisasi, mendorong prestasi yang lebih tinggi, mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas dan mendorong kesetiaan.

Dukungan hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif mempengaruhi prestasi kerja karyawan dalam arti meningkatkan kinerja karyawan. selanjutnya Locke (1997), mengemukakan bahwa ternyata insentif dalam bentuk uang lebih dapat meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan teknik pemberian insentif lainnya, demikian pula halnya dengan hasil kajian Burns & Kidia (2002). Temuan tersebut diatas didukung pula oleh hasil penelitian lain yang menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi apabila merasa bahwa imbalan jasa didistribusikan secara adil, sehingga keadilan eksternal dapat diartikan sebagai *wages rate* yang serupa dipasarkan tenaga kerja untuk perusahaan yang sejenis atau pada sektor yang sama. Keadilan internal akan berpengaruh pada kondisi kerja, sehingga penerapan kompensasi dapat dilakukan secara transparan dan seimbang dengan kontribusinya.

Terkait dengan peran dan fungsi dalam organisasi maka kompensasi menjadi tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menyusun kebijakan kompensasi yang dapat memperbaiki sikap dan perilaku serta persepsi dan motivasi seorang karyawan terhadap sikap dan perilaku serta persepsi dan motivasi seorang karyawan terhadap tugasnya sehingga tempat kerja merupakan rumah kedua yang harus dipelihara dan dimiliki serta di jaga dari keterpurukan atau dengan kata lain kompensasi yang diberikan kepada para pekerja harus memperhatikan kelayakan untuk mencapai tujuan organisasi. Perlakuan tersebut juga berlaku untuk kompensasi non financial agar mampu mendorong semangat kerja dan kinerja.

### Kajian Tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki secara umum oleh orang atau individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Sikap tersebut akibat adanya persepsi masing-masing individu tersebut terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang mendukung

kepuasan kerja antara lain: pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang memberikan hasil reward yang pantas dan terdapat kondisi kinerja dan rekan kerja yang mendukung. Konsep ini diperkuat Menurut Arbenethy (2005) saat pihak manajer menerima perubahan yang terjadi dalam sebuah sistem cenderung akan mengakibatkan semakin besar diterimanya inovasi sistem informasi oleh pihak manajerial dan semakin besar pula kepuasan mereka atas sistem ini. Kepuasan cenderung mengarah pada peningkatan kinerja melalui manfaat yang diperoleh dari informasi yang disediakan bagi para pengguna.

Selanjutnya menurut Kalbery, (1995) dalam Davis (2001) kinerja manajerial diartikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan langsung. Penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi sistem dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arbenethy (2005) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara implementasi inovasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta memberikan bukti empiris: 1) pengaruh kompetensi individu dan manajemen kompensasi terhadap kepuasan kerja; 2) pengaruh kompetensi individu, manajemen kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja keuangan daerah.

### METODE

Penelitian ini bersifat eksploratori (*Explanatory research*), yakni berusaha menjelaskan hubungan kausal (*causality relationship*) antara variabel faktor-faktor: kompetensi individu, manajemen kompensasi (*reward and punishment system*) terhadap kinerja keuangan daerah melalui variabel *intervening* kepuasan kerja aparat di Provinsi Sulawesi Utara Oleh karena penelitian ini untuk mengkaji satu atau lebih variabel yang menjadi determinan terhadap variabel lainnya, maka penelitian ini cenderung pada penelitian eksplanatori yang bersifat kausalitas. Oleh karena itu jenis penelitian ini cenderung mengarah pada penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Populasi penelitian adalah semua unsur pimpinan dan pegawai untuk semua unit pelaksana yang mengelola bagian keuangan di jajaran pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, baik pimpinan pemerintahan provinsi

(pemprov), maupun unit-unit pelaksana teknis di daerah. Secara rinci populasi penelitian ini adalah: 1) Pimpinan dan pegawai Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD), yang terdiri atas dinas-dinas, badan-badan, biro-biro, kantor dan unit pelaksana teknis lainnya di Provinsi Sulawesi Utara, yang berjumlah 43 unit. 2) Pimpinan dan pegawai pada Sekretariat Pemerintah Provinsi, yakni: Asisten, Para Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Sub Seksi. Oleh karena karakteristik populasi yang sangat variatif ini, maka penentuan sampel penelitian ditetapkan dengan teknik beberapa tahapan (*multistage sampling*). Tahap pertama, sampel dipilih dengan teknik *purposive sampling*, atau sampel bertujuan. Sampel yang dipilih adalah pimpinan/manager, yakni *top manager*, *middle manager*, dan *lower manager* sebagai penanggung jawab dan pengelola keuangan, dengan jumlah 758 orang pimpinan. Tahap kedua, penentuan sampel dilakukan secara proporsional berdasarkan besar kecilnya UPTD. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, maka dengan menggunakan  $\alpha=0,05$ , diperoleh sampel prediksi sebanyak 273 orang. Tahap Ketiga, Menentukan sasaran responden, dilakukan

dengan cara acak (*random*). dari 273 sampel yang dijadikan responden sebagai sasaran data, jumlah data yang terkumpul dan layak dianalisis sampai kegiatan pengolahan data ini, hanya sebesar 261 responden.

Instrumen utama yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah daftar pertanyaan terstruktur yang diadopsi dari berbagai penelitian terdahulu yang dianggap telah teruji keterandalannya dan kesahianya, namun demikian peneliti juga mengembangkan lagi disesuaikan dengan situasi dan teori yang terkait. Teknik analisis utama yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar faktor dalam penelitian ini adalah analisis statistik inferensia. Model hubungan fungsional yang dihasilkan bersifat model persamaan struktural atau Structural Equation Model (SEM), oleh karena itu model analisis yang digunakan adalah multi-variat. Penganalisisan data untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian dengan mengacu pada model persamaan hasil *reduced form*, menggunakan bantuan Program AMOS versi 7. Definisi operasional untuk masing-masing variabel beserta indikator pengukurannya, dimaksudkan untuk menjelaskan variabel konstruksya. Penelitian ini menggunakan 4 (empat)

Tabel 1. Hasil Penelitian pengaruh, tidak langsung dan total

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
Kompetensi Individu (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,266***	0,188	0,454
Manajemen Kompensasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,639***	0,111	0,750
Kompetensi Individu (X1)	Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	0,246**	0,120	0,346
Manajemen Kompensasi (X2)	Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	0,267**	-0,001	0,266
Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	-0,127(ts)	-0,042	-0,169

(Sumber: Olahan Data (2008))

Tabel 2. Hasil Penelitian Koefisien Estimasi

Jenis Pengaruh		Koef. Estimasi	SE	t hitung	Prob	Ket
Kepuasan Kerja (Y1)	<--- Kompetensi Individu (X1)	0,266	0,050	5,314	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	<--- Manajemen Kompensasi (X2)	0,639	0,042	15,165	0,000	Signifikan
Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	<--- Kompetensi Individu (X1)	0,246	0,097	2,538	0,011	Signifikan
Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	<--- Manajemen Kompensasi (X2)	0,267	0,105	2,535	0,011	Signifikan
Kinerja Keuangan Daerah (Y2)	<--- Kepuasan Kerja (Y1)	-0,127	0,117	-1,081	0,280	Tidak Signifikan

(Sumber: Olahan Data (2008))

variabel yang terdiri dari 2 (dua) variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan 2 (dua) variabel endogen (*endogenous*) yang semuanya merupakan variabel laten yang belum terukur secara langsung (tidak baku) atau secara ratio. Dengan demikian, pengukurannya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator variabel dengan skala penilaian menurut model *Likert*, yakni option pilihan jawabanya antara 1-5.

## HASIL

Dengan menggunakan analisis SEM, diperoleh hasil penelitian pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total berikut pada Tabel 1 dan 2.

Setelah melalui proses pengujian statistis baik uji data, uji pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dari tabel tersebut ditemukan hasil bahwa kompetensi individu dan manajemen kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maupun terhadap kinerja keuangan daerah. Sedangkan kepuasan kerja ternyata berpengaruh negatif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan daerah.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai hasil analisis ditemukan bahwa kompetensi individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan manajemen kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan adanya arah pengaruh positif antara kompetensi individu terhadap kepuasan kerja yang ditandai dengan jalur positif, adanya pengaruh positif antara manajemen kompensasi terhadap kepuasan kerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi individu memberi peran langsung terhadap kepuasan kerja demikian juga manajemen kompensasi memberi peran langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Brian S Klaas (2002), yang menyatakan bahwa kompensasi dan kompetensi individu, berpengaruh positif dan moderat terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa: kompetensi individu, dan manajemen kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengaruh parsial secara

langsung faktor-faktor penentu terhadap kepuasan kerja, sebagai berikut:

### Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis, ditemukan hasil bahwa pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja, menunjukkan pengaruh arah yang positif dan signifikan secara langsung. Hasil ini menunjukkan indikasi bahwa para pengelola keuangan daerah di semua SKPD di Provinsi Sulawesi Utara yang memiliki kompetensi yang baik secara langsung akan mampu melahirkan kepuasan kerja terhadap bawahannya. Artinya dengan kompetensi yang baik akan mampu mengarahkan bagaimana melaksanakan pekerjaan pengelolaan keuangan secara efisien dan efektif yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bhagat dalam Haerani (2003) yang menyatakan bahwa bagi individu termasuk pemimpin yang memiliki kompetensi, beban kerja yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang relatif tinggi dibanding dengan pekerja yang memiliki kompetensi dan kinerja yang rendah. Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini, ditemukan Haerani (2003); Yukl (1989), dan Lock (1997), melalui suatu penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Penelitian ini lebih mengarah pada kinerja karyawan untuk usaha jasa. Meskipun masih diperdebatkan, hubungan fungsional antara kepuasan kerja dan kinerja, seperti dikemukakan Miner (1988) bahwa kinerja dan kepuasan kerja berhubungan positif.

Implikasi atas temuan ini bahwa pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, sangat bergantung pada individu pemimpin. Dengan demikian puas atau tidaknya keputusan yang diambil bergantung pada individu pemimpin. Pemimpin yang memiliki kemampuan kompetensi yang baik akan mengambil keputusan dengan benar, yang selanjutnya akan berdampak pada kepuasan kerja.

### Pengaruh Manajemen Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis, ditemukan bahwa pengaruh manajemen kompensasi terhadap kepuasan kerja,

menunjukkan pengaruh arah yang positif dan signifikan secara langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi baik dalam bentuk reward and punishment yang diterima menentukan kepuasan para pengelola keuangan pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara. Kondisi tersebut menjelaskan pula bahwa tingkat kompensasi reward baik dalam bentuk uang dan lainnya serta punishment dalam bentuk pemberian sanksi dapat dinyatakan bahwa secara umum cukup baik.

Temuan penelitian ini, sesuai dengan temuan McFarlin dan Sweeney (1992) dalam Haerani (2003) melalui penelitian yang mengatakan bahwa keadilan distributive yang merujuk pada persepsi keadilan dari sejumlah kompensasi yang diterima individu sebagai prediktor terhadap dua personal outcome yaitu kepuasan bayaran dan kepuasan kerja

Hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan di lapangan, bahwa para pengelola keuangan di SKPD Provinsi Sulawesi Utara, merasa sangat puas atas kompensasi yang diterima mereka. Dengan kompensasi yang sangat tinggi yang diterima, terutama kompensasi dalam bentuk dana menjadikan mereka sangat puas bekerja, dan bahkan dalam pengelolaan keuangan mereka sering bekerja di luar jam kerja yang sesungguhnya, demi untuk menyelesaikan tugas-tugas keuangan. Oleh karena kompensasi yang diterima memenuhi syarat, bahkan lebih tinggi di banding yang bukan pengelola keuangan. Implikasi dari pemberian kompensasi dapat dijadikan acuan bagi pimpinan dan pegawai lain, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja mereka.

### **Kompetensi individu, Manajemen Kompensasi, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan Daerah**

Hasil temuan bahwa kompetensi individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan daerah, demikian juga manajemen kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan daerah, kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh langsung yang positif antara kompetensi individu terhadap kinerja keuangan daerah yang ditandai dengan jalur positif, adanya pengaruh positif antara manajemen

kompensasi terhadap kinerja keuangan daerah yang ditandai dengan koefisien jalur positif, dan adanya pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap kinerja keuangan daerah yang ditandai dengan koefisien jalur negatif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan daerah, manajemen kompensasi memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan daerah, serta kepuasan kerja memberi peran langsung walaupun berbalikan arah terhadap kinerja keuangan daerah. Pengaruh parsial secara langsung faktor-faktor penentu terhadap kinerja keuangan daerah, sebagai berikut:

### **Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Keuangan Daerah**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi individu sangat kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan daerah pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara. Secara teoritis temuan ini sejalan dengan Rivai (2004), yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas memahami kebutuhan bawahan, memiliki kapasitas untuk mengelola, serta kemampuan kompetensi individu lainnya secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja bawahannya serta kinerja organisasi. Menurut Rivai (2004), sosok sikap dan perilaku yang berkaitan dengan kompetensi seorang pemimpin yang ideal dilatarbelakangi oleh 6 kriteria yaitu: (a) karakteristik fisik (*physical characteristic*) seperti aktivitas dan kekuatan (*activity dan energy*), usia (*age*), penampilan, kerapuhan (*appearance*) tinggi badan (*height*) dan berat badan (*weight*); (b) latar belakang social (*social background*) seperti: pendidikan (*education*), status social (*social status*) dan mobilitas (*mobility*); (c) kecerdasan dan kemampuan (*intelligence and ability*) seperti kemampuan menilai, pengambilan keputusan, dan pengetahuan; (d) kepribadian (*personality*) seperti kewaspadaan, kepercayaan dan integritas pribadi; (e) sifat orientasi tugas (*task related characteristics*) seperti dorongan berprestasi, unggul, tanggung jawab, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi hambatan, orientasi tugas; (f) berjiwa

sosial (*social characteristics*) seperti kerjasama dan saling menghargai.

Temuan ini didukung oleh Mahmudi (2007), yang menyatakan salah satu faktor yang menentukan kinerja keuangan sektor publik, adalah *Faktor personal/individual*, yang meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skills*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Unsur-unsur inilah yang dapat dijadikan indikator dasar kompetensi individu. Pandangan ini memberi arti bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki secara individu akan semakin baik kinerja yang dimilikinya, karena menurut Mahmudi (2007: 22), bahwa dalam kerangka manajemen berbasis kinerja, setiap personal/individu bertanggung jawab atas kinerja. Pandangan ini diperkuat oleh Liden and Green, (1990) bahwa pendidikan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pertumbuhan usaha. Dinyatakan selanjutnya bahwa pendidikan dan pengalaman menimbulkan kematangan dalam bekerja, kematangan ini akan menjadi lebih baik bila didukung oleh sistem pelatihan yang berkelanjutan untuk menambah wawasan dan keilmuan. Seseorang yang memiliki kompetensi ini akan menghasilkan kinerja tinggi jika diterapkan dalam bekerja. Hasil penelitian Sirajuddin (2008) juga mendukung temuan ini yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi individu.

Temuan ini didukung oleh kondisi di lapangan yang memperlihatkan bahwa kompetensi individu para pengelola keuangan daerah, mulai dari manager lower pimpinan tertinggi di SKPD, memiliki latar belakang pendidikan formal yang tinggi yakni, di atas strata satu (S1), dan bahkan khusus untuk kepala dinas/kantor/kasubdin di masing-masing SKPD telah lebih dari 50% berpendidikan formal Strata Dua. Demikian juga pengalaman kerja dan pengalaman dalam pelatihan khusus keuangan daerah, telah berengalaman rata-rata 5 kali dalam setahun mengikuti pelatihan dalam bidang yang sesuai. Ini menunjukkan kompetensi individu telah memenuhi syarat, sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka.

### **Pengaruh Manajemen Kompensasi Terhadap Kinerja Keuangan Daerah**

Hasil analisis, ditemukan hasil bahwa pengaruh manajemen kompensasi terhadap kinerja keuangan daerah, menunjukkan pengaruh ke arah yang positif

dan signifikan secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kompensasi sangat kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan daerah pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Ahmad (2008), yang melakukan penelitian pada Bank Umum di Sulawesi Selatan, menghasilkan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bank umum di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa ternyata insentif dalam bentuk uang lebih dapat meningkatkan produktivitas yang berarti meningkatkan kinerja dibandingkan dengan teknik pemberian insentif lainnya Locke (1982), demikian pula halnya dengan hasil kajian Burns & Kidia (2002).

Manajemen kompensasi sebagai variabel *exogenous* yang mempengaruhi kinerja keuangan daerah secara signifikan sesuai dengan penelitian yang dilakukan Cho, Woods, Cheong, Jang & Erden (2005) dalam Ahmad Bahry (2008), bahwa faktor kompensasi merupakan faktor eksternal yang turut menentukan kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Sedangkan menurut Ahmad Bahry (2008), kompensasi merupakan variabel yang dihasilkan melalui kebijakan manajemen organisasi, karenanya sangat menentukan kinerja.

Sesuai hasil penelitian yang menyatakan bahwa manajemen kompensasi mempengaruhi kinerja keuangan daerah secara signifikan dan positif pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara, menunjukkan bahwa para pimpinan SKPD ini sangat merasakan kompensasi yang diterima sehingga menuntun mereka untuk berkomitmen bekerja dengan baik sehingga meningkatkan kinerja mereka. Kondisi ini memang sangat mendukung keadaan di lapangan yang menunjukkan bahwa kompensasi dalam bentuk uang memotivasi mereka untuk bekerja, karena biasanya para pimpinan maupun karyawan setiap tahun mendapat tambahan dana berupa tambahan gaji tertentu (tunjangan dan lainnya), dengan ketentuan jika kinerja mereka pada waktu berikutnya menurun, maka ada sanksi yakni tidak mendapat kompensasi tambahan gaji berikutnya. Kondisi ini mendorong mereka berusaha untuk meningkatkan kinerja.



## Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Keuangan Daerah

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan hasil bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja keuangan daerah, menunjukkan pengaruh ke arah yang negatif dan juga tidak signifikan secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan daerah pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara.

Secara konseptual pandangan tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja telah banyak dibahas sebelumnya. Seperti dikemukakan oleh teoritis Matthew Hall (2004) yang menyatakan bahwa kinerja sumberdaya manusia dipengaruhi oleh aspek-aspek *psychology* yang meliputi: kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Artinya salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Igharia dan Tan (1997) menemukan bahwa kepuasan pengguna atas teknologi informasi memiliki efek langsung atas kinerja. Beberapa peneliti juga menemukan, bahwa dengan tingkat kepuasan kerja yang memadai akan mendorong seseorang untuk termotivasi bekerja dengan baik, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, seperti yang ditemukan oleh Banker (1996), Dunk (1990).

Pandangan dan hasil penelitian di atas, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, tidak berlaku pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian ini justru merekomendasikan bahwa kepuasan kerja tidak kuat berperan langsung menentukan kinerja keuangan daerah. Kondisi ini sangat dimungkinkan karena penelitian-penelitian terdahulu berada pada kondisi karyawan perusahaan yang mapan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja, sementara itu kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai negeri memang sangat rendah, yang berakibat pada kinerja yang rendah pula. Temuan ini sejalan dengan kondisi di lapangan yang memperlihatkan bahwa rata-rata pegawai yang ada cenderung bekerja dengan gaji yang sama, sehingga mereka memilih untuk bekerja apa adanya.

Hasil temuan ini memberi implikasi bahwa kepuasan kerja perlu diantisipasi oleh para pemimpin melalui kebijakan-kebijakan yang melahirkan

kepuasan tinggi dalam bekerja, sehingga kinerja baik karyawan maupun organisasi dapat meningkat seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, beberapa kesimpulan, sebagai berikut: (1) kompetensi individu berpengaruh langsung dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara. (2) manajemen kompensasi (*reward and punishment system*) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja keuangan daerah. (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung negative namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara. (4) kompetensi individu, manajemen kompensasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara, melalui kepuasan kerja.

### Saran

Sesuai hasil penelitian, beberapa saran dikemukakan berikut. Belum optimalnya pengelolaan keuangan daerah yang diukur dari kinerja keuangan daerah yang belum maksimal pada SKPD di Provinsi Sulawesi Utara memberi indikasi perlunya sikap kepemimpinan pemerintah daerah untuk ditingkatkan, terutama berkaitan kompetensi individu aparat, pelaksanaan manajemen kompensasi baik *reward* maupun *punishment*, yang melahirkan kepuasan kerja pada pengelolaan keuangan daerah.

Karena kompetensi pimpinan baik pada tingkat top, middle, maupun lower, berkaitan dengan tingkat pendidikan formal maupun nonformal sangat tinggi, maka disarankan kepada pihak manajemen atau pengambil keputusan agar mempertahankan kondisi tersebut, bahkan dapat ditingkatkan lagi ke arah maksimal, terutama dalam bentuk pelatihan-pelatihan, jenjang pendidikan formal, serta sistem penjurusan karir, sehingga SDM para pemimpin di SKPD Provinsi Sulawesi Utara lebih baik dibanding provinsi lainnya.

Beberapa variabel yang diteliti berbeda arah dengan peneliti sebelumnya, hal ini menuntut pengkajian yang lebih dalam dan terarah lagi, mengingat beberapa keterbatasan penelitian ini, antaranya hanya

pinupinan SKPD. Pengaruh antar variabel yang tidak signifikan dimaksud seperti pengaruh kepuasan kerja yang tidak signifikan atau tidak menentukan kinerja keuangan daerah. Oleh karena itu disarankan untuk penelitian selanjutnya, menjadi bahan referensi dengan mempertimbangkan faktor-faktor keterbatasan penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Banker, Rajiv D., Seok-Young, L., Gordon Potter and Dhinu Srinivasan, 1996, *Contextual Analysis of Performance Impact of Outcome-Based Incentive Compensation*. Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, p. 920-948.
- Burns, N., Simi, K. 2002. *The Impact of Performance-Based Compensation on Misreporting*, Terry College of Business, Athens, GA, 30602.
- Campbell, D. 1990. "The Force of Prejudice", The Guardian, 31 October 1990.
- Davis, K., and W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work: Organizational*. McGraw-Hill Inc. Terjemahan Agus Dharma, 1990, Perilaku Dalam Organisasi, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Terjemahan. Jakarta: Prenhallindo.
- Dunk, A.S. 1990. Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance. *A Research Note, Accounting and Organization Society*. Vol. 15, No. 3. pp. 171-178.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gordon, T. 2003. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Haerani, S. 2003. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stre, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan. Disertasi PPS-UH, Makassar.
- Hall, M. 2004. *An Empirical Investigation of the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems, Role Clarity, Psychological Empowerment and Work Outcomes*, Departemen of Accounting and Business Information Systems The University of Melbourne VIC 3010, mhal@unimelb.edu.au
- Jensen, M.C., William, H.M. 1998. *Divisional Performance Measurement*, <http://paper.ssr.com/abstract=1998>.
- Liden, R., dan Green, G. 1990. *Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*. Academy of Management Journal, 1990, hal. 451-465.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPPSTIM YKPN.
- Mahmudi. 2003. *New Public Management*, (NPM), Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik, Jurnal SINERGI, Vol. 6, No 1.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mirani, et al. 1992, *Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategic for Recruitment*. Development and Reward, Paris.
- Miner, J.B. 1988. *Organizational Behavior*. Performance And Productivity. First Edition, New York: Random House Inc.
- Mulyadi. 2004. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Locke, E.A. 1997. *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*. Maxwell Macmillan International, New York.
- Rivai, V. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. 2003. "Organizational Behavioral". Prentice Hall, Inc. Maxwell Macmillan International, New York.
- Spencer, L.M. 1993. *Complete at work: Models for Supervisor Performance*, John Willey and Sons, Inc, New York.
- Stogdill, R.M. 1992. *Hand Book Leadership: A Survey of Theory and Research*, 3rd Edition. New York: Free Press.
- Yukl, G.A. 1989, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall International Inc.