

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya Manusia (SDM) dapat menjadi modal utama dalam menunjang keberhasilan organisasi/perusahaan apabila dikelola dengan baik dan pengelolaan tersebut sudah dimulai semenjak mereka akan dibutuhkan, diperkerjakan, sampai dengan diperhentikan, sebagaimana diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Menurut Siagian (2013:39) bahwa tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan pada setiap organisasi/ perusahaan adalah kinerja dari pada pegawainya. Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan, tidak terlepas dari peran dan kinerja para pegawai yang ada dalam instansi tersebut. Pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi instansi karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional instansi. Untuk itu para pegawai diarahkan agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga memiliki perilaku dan sikap yang mencerminkan tanggung jawab.

Permasalahan kinerja selalu menjadi permasalahan klasik di tiap tiap organisasi/perusahaan. Banyak organisasi/perusahaan mencoba mencari dan meneliti tentang kinerja untuk memajukan perusahaannya, hal yang demikian bukan hanya berlaku di perusahaan saja, di Instansi Negara juga menuntut kinerja yang baik. Apalagi yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat sangat disoroti sekali kinerja mereka oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab,

Berdasarkan dengan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 8 Tahun 2008 tanggal 28 November 2008 tentang, Dinas-Dinas Daerah, Bagian Ketujuh Belas Pasal 35 dijelaskan bahwa Dinas Perkebunan adalah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah pemerintah Provinsi yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perkebunan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah/kewenangan provinsi, dibidang produksi perkebunan, perlindungan perkebunan, usaha tani perkebunan, dan sarana usaha perkebunan serta tugas pembantuan. Untuk

melaksanakan tugasnya Dinas Perkebunan, menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. perumusan kebijakan dibidang produksi perkebunan, perlindungan perkebunan, usaha tani perkebunan dan sarana usaha pertanian perkebunan,
2. Penyelenggara urusan pemerintah dan pelayanan umum dibidang produksi perkebunan, perlindungan perkebunan, usaha tani perkebunan dan sarana usaha perkebunan,
3. Pelaksanaan pemberian perizinan dibidang perkebunan,
4. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang perkebunan,
5. Pelaksana tugas pembantu dibidang perkebunan,
6. Pelaksanaan pelayanan administrasi internal dan eksternal,
7. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh gubernur, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Untuk menjalankan fungsi sebagaimana yang telah di ungkapkan di atas, Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera harus memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh instansi. Rivai (2014;200) menyebutkan bahwa kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja atau performa yang dimiliki oleh pegawai baik, maka kinerja pada perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja pegawai buruk, maka dapat menyebabkan menurunnya kinerja pada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2018:67) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun pada kenyataan yang terjadi dan dengan berdasarkan hasil obeservasi serta wawancara dari beberapa orang pegawai yang telah dilakukan oleh peneliti pada Dinas Perkebunan Pemerintah Sumatera, ditemukan fenomena mengenai kinerja pegawai yaitu masih kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat masih ada pegawai yang meninggalkan ruangan kerja pada saat jam bekerja dan duduk berbincang-bincang di ruangan pegawai lain sehingga menyebabkan pekerjaan terbengkalai dan tidak bisa terselesaikan tepat waktu. Selain itu masih kurangnya inisiatif dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pemimpin, sehingga pegawai masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu Instansi yaitu kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya. Kompetensi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan

pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan. Setiap Organisasi tentunya mengharapkan tenaga kerja yang memiliki standar kompetensi kerja yang tinggi, standar kompetensi tenaga kerja yang tinggi dipandang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan memberikan kontribusi dalam keuntungan atau profit yang nantinya menentukan masa depan dari perusahaan.

Menurut Wibowo (2015:271) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atau keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Namun pada kenyataan yang terjadi dan dengan berdasarkan hasil observasi serta wawancara dari beberapa orang pegawai yang telah dilakukan oleh peneliti pada Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, ditemukan fenomena mengenai kompetensi pegawai yaitu beberapa dari pegawai kurang memiliki keterampilan yang cukup terutama dalam mengoperasikan komputer sehingga ketika bekerja dengan menggunakan perlengkapan Komputer pegawai masih meminta bantuan pegawai lainnya yang mampu mengoperasikan komputer akibatnya beberapa pekerjaan tidak bisa dikerjakan tepat pada waktunya. Selain itu masih terdapat pegawai yang sering meninggalkan kantor di saat jam bekerja, dengan alasan pegawai memiliki kegiatan lain di luar kantor, pegawai datang terlambat dan pulang

tidak pada waktu yang telah ditentukan oleh kantor dan terdapat juga pegawai yang tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas.

Spencer dalam Moehariono (2010:8) menyatakan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya yaitu hubungan sebab-akibat. Oleh karena itu, menurut Spencer hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right men on the right job*). Ia juga menambahkan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*casually related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*), yang diharapkan dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Hal ini didukung oleh peneliti terdahulu yang dilakukan oleh oleh Adi Kurnia, Andi (2015) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tasikmalaya” yang berdasarkan hasil penelitiannya membuktikan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keberadaan kinerja pegawai Disdukcapil Kota Tasikmalaya. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Suriati (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Sungguminasa” yang berdasarkan hasil penelitiannya membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja. Agar kepuasan pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya instansi harus selalu memperhatikan suasana kerja dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran pegawai . Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Davis dalam Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut Handoko (2014:119) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kontribusi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan

oleh karyawan rendah maka akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Namun pada kenyataan yang terjadi dan dengan berdasarkan hasil observasi serta wawancara dari beberapa orang pegawai yang telah dilakukan oleh peneliti pada Dinas Perkebunan Pemerintah Sumatera Utara, ditemukan fenomena yang terjadi mengenai kepuasan kerja di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara diantaranya terlihat masih adanya pegawai yang kurang aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai cenderung menerima tugas yang diperintahkan oleh atasan saja tetapi tugas tersebut tidak diselesaikan dengan segera sehingga menyebabkan penumpukan pada tugas dan masih ada terdapat pegawai yang kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tugas yang diberikan atasan sering mengalami kesalahan. selain itu masih kurangnya kerja sama antar sesama pegawai. Hal ini terlihat masih ada dari acara pertemuan antara sesama anggota bidang, ternyata masih ada pegawai yang tidak hadir pada acara pertemuan tersebut serta kesulitan pimpinan dan staff untuk mengumpulkan pegawai pada acara rapat.

Gibson dalam Wibowo (2014:418) mengatakan bahwa adanya hubungan timbal balik antar kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih akan produktif akan mendapatkan kepuasan.

Menurut Wibowo (2015:141) kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja

yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan, kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai namun kinerja yang baik juga bisa menimbulkan rasa kepuasan dalam diri pegawai tersebut sehingga pegawai akan berusaha untuk lebih produktif lagi dalam pekerjaannya. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suhroji, dkk (2019) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang”. Berdasarkan hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Natalia, dkk (2021) dengan judul ” Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado”. Berdasarkan hasil penelitiannya membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja adalah positif dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian

dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Sumatera Utara Dinas Perkebunan Medan”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Masih kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat masih ada pegawai yang meninggalkan ruangan kerja pada saat jam bekerja dan duduk berbincang-bincang di ruangan pegawai lain sehingga menyebabkan pekerjaan terbengkalai dan tidak bisa terselesaikan tepat waktu
2. Masih kurangnya inisiatif dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pemimpin, sehingga pegawai masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Beberapa pegawai yang kurang memiliki keterampilan yang cukup terutama dalam mengoperasikan komputer sehingga ketika bekerja dengan menggunakan perlengkapan Komputer pegawai masih meminta bantuan pegawai lainnya yang mampu mengoperasikan komputer akibatnya beberapa pekerjaan tidak bisa dikerjakan tepat pada waktunya.
4. Masih terdapat pegawai yang sering meninggalkan kantor di saat jam bekerja, dengan alasan pegawai memiliki kegiatan lain di luar kantor, pegawai datang terlambat dan pulang tidak pada waktu yang telah ditentukan oleh kantor dan terdapat juga pegawai yang tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas.
5. Masih terdapat pegawai yang kurang aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai cenderung menerima tugas yang diperintahkan oleh

atasan saja tetapi tugas yang diberikan tidak diselesaikan dengan segera sehingga menyebabkan penumpukan pada tugas dan pegawai juga kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tugas yang diberikan atasan sering mengalami kesalahan.

6. Masih kurangnya kerja sama antar sesama pegawai. Hal ini terlihat masih ada dari acara pertemuan antara sesama anggota bidang, ternyata masih ada pegawai yang tidak hadir pada acara pertemuan tersebut serta kesulitan pimpinan dan staff untuk mengumpulkan pegawai pada acara rapat.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pembahasan serta untuk memperjelas pokok dalam penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

3. Bagaimana pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Ini merupakan kesempatan untuk dapat memberikan informasi dan menambah wawasan pengetahuan kepada penulis khususnya mengenai Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan juga sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di bidang ekonomi manajemen di Universitas Islam Sumatera Utara.

2. Bagi Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan informasi dan dapat menjadi bahan masukan serta pertimbangan dalam tindakan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik lagi khususnya yang berkaitan dengan Kompetensi, Kepuasan kerja, dan Kinerja Pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

3. Bagi akademik

Sebagai bahan studi kepustakaan dalam memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya pada program studi Strata-1 Manajemen.

4. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan, serta dapat menjadi bahan referensi dan informasi bagi pihak – pihak berkepentingan yang berminat untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian kinerja

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi bagaimana suatu proses kerja itu berlangsung. Pengertian kinerja menurut Wibowo (2014:7) Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Menurut Hasibuan (2016:94) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas apa yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan waktu. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016:2) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Moehriono (2014:95) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui dikarenakan tidak ada tolak ukur dalam keberhasilannya.

Dari beberapa definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil kerja yang sesuai dengan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

2.1.1.2 Proses penilaian kinerja

Allen dalam Wibowo (2017:192) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar yang utama, yaitu : *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

1. *Timing*, penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di

antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjaannya setiap hari.

2. *Clarity*, kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
3. *Consistency*, proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Sedangkan Sedermayanti (2017:275) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
Contoh : mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

2.1.1.3 Pengukuran penilaian kinerja

Amirullah (2015:245) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti merger, akuisisi, dan misi saham.

Menurut Wibowo (2017:155) pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.

2.1.1.4 Manfaat penilaian kinerja

Menurut Handoko (2012:135) , manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi pekerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan biasanya di dasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu. promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang baru diteliti.

6. Penyimpangan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia.

7. Ketidak akuratan informal

Kinerja yang jelas menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

2.1.1.5 Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dalam diri pegawai tersebut maupun faktor dari organisasi itu sendiri.

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.6 Indikator kinerja

Robbins (2016:260) menyatakan ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkatan seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan atau pengawas.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2015:271) mengemukakan bahwa “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atau keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang

tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut”.

Menurut Clelland dalam Veithzal Rivai (2014:230) mendefinisikan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik, dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan para *average performers*.

Selanjutnya kompetensi menurut Mangkunegara (2017:113) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Menurut Martoyo (2017:109) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Dari beberapa definisi para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang yang dilandasi atas keterampilan dan juga pengalaman yang dijadikan sebagai suatu pedomaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

2.1.2.2 Karakteristik kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2016:206) terdapat lima aspek, yaitu :

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes

pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang *programmer komputer* membuat suatu program yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen sumber daya manusia (SIM SDM).

2.1.2.3 Jenis-jenis kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Adapun jenis-jenis kompetensi, salah satunya menurut Moehariono (2014:414) yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kompetensi, diantaranya adalah :

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yang terdiri dari *kompetensi threshold* atau kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan *kompetensi differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

2. Kompetensi jabatan

Kompetensi jabatan mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen. Karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang agar mendapat kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan (*matching*) dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

3. Kompetensi organisasi

Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan. Teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudian kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategi. Kemudian kompetensi mempunyai kelebihan sulit ditiru oleh pesaing lain, sebab bersifat *distinctive and specific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentukan kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kompetensi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competency based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

2.1.2.4 Manfaat kompetensi

Sutrisno (2016:208) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangannya, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2016:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan. Berikut beberapa manfaat dari adanya kompetensi, yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM.).

2. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya recruitment yang tidak perlu . caranya dengan

mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal. dalam kompetensi menjanjikan suatu organisasi mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggapnya lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan satu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk keterampilan

apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi
7. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.2.5 Faktor – faktor yang mempengaruhi kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2014:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut : 1. Keyakinan dan nilai-nilai, 2. Keterampilan, 3. Pengalaman, 4. Karakteristik kepribadian, 5. Motivasi, 6. Isu-isu emosional, 7. Kemampuan intelektual, 8. Budaya organisasi.

Secara rinci Michael Zwell dalam Wibowo (2014:283) memberikan penjelasan masing-masing faktor yang mempengaruhi kompetensi sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah

mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang. Komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respon emosionalnya. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu-isu emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik organisasi mempengaruhi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi, visi misi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan kepada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.2.6 Indikator kompetensi

Menurut Wibowo (2017:286) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ada lima indikator untuk mengukur kompetensi (*Self-esteem*), yaitu sebagai berikut :

1. Keterampilan

Dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan maka salah satu faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai atau karyawan itu sendiri. Gordon dalam Srihardono (2015:4) menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat.

2. Pengetahuan

Informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui akal yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki sekedar kemampuan untuk menginformasikan.

3. Peran sosial

Suatu tingkah laku yang diharapkan dalam individu dengan status sosial yang disandangnya, sehingga peran dapat berfungsi pula untuk mengatur perilaku seseorang dapat yang dapat berbeda-beda ketika ia

menyandang status yang berbeda peran sosial berisi tentang hak dan kewajiban dari status sosial.

4. Citra diri

Citra diri juga merupakan kesimpulan dari pandangan kita dalam berbagai peran sebagai mahasiswa, staff dan manager atau merupakan pandangan kita tentang watak kepribadian yang kita rasakan ada pada kita seperti setia, jujur, bersahabat, dan judes.

5. Sikap

Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek menyatakan bahwa sikap merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu.

2.1.2.7 Hubungan kompetensi dengan kinerja

Menurut Spencer dalam Moehariono (2010:8) menyatakan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya yaitu hubungan sebab-akibat. Oleh karena itu, menurut Spencer hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right men on the right job*). Ia juga menambahkan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*casually related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas :

motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*), yang diharapkan dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adi Kurnia dan andi (2022) serta Suriati (2021) yang berdasarkan hasil penelitiannya mereka membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, maupun dengan kondisi dirinya. Hasibuan (2012:202) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi luar dan dalam kerja.

Handoko (2014:119) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2013:108) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja

sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri.

Berdasarkan definisi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

2.1.3.2 Teori-teori kepuasan kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat dilihat dari teorinya. Dari teori tersebut sebagian karyawan lebih puas dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan semakin banyak dan berkembang dari teori-teori yang mendukung dan menjelaskan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017:120), terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu :

1. Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity-in-equity*.

2. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Mengukur kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori pandangan kelompok (*social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori ini menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan.

6. Teori pengharapan (*Expectancy Theory*)

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus bahwa keputusan pegawai dapat memungkinkan mencapai suatu hasil dan menentukan hasil lainnya.

2.1.3.3 Pengukuran kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2017:126), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala indeks Deskripsi Jabatan.
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah.
3. Pengukuran Kepuasan kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan.

2.1.3.4 Manfaat kepuasan kerja

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners dalam Dwi (2016:728) diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan.
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja.
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
5. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Menimbulkan kematangan psikologis.
8. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

2.1.3.5 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting ,karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-

faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju

Karyawan akan diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Apabila karyawan mampu meningkatkan kerjanya dengan baik akan diberi gaji tambahan sesuai dengan hasil kerjanya

2. Keamanan kerja

Faktor ini merupakan keyakinan bahwa posisi seseorang karyawan relatif aman. Jika karyawan aman dalam bekerja tentunya karyawan akan merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi tersebut.

3. Gaji

Gaji merupakan suatu penentu dari kepuasan kerja , karena bagi setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari perusahaan tersebut .

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen mampu memberikan situasi dan kondisi stabil akan menentukan karyawan merasa puas melakukan aktivitasnya dalam bekerja.

5. Pengawasan

Jika atasan bersikap acuh tak acuh dan supervisi yang buruk terhadap bawahannya, hal tersebut dapat berakibat karyawan bisa *turn over* dan sering absen waktu kerja

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat keterampilan tertentu sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan faktor yang penting karena faktor ini bisa menentukan karyawan puas atau tidak puasnya karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen merupakan bagian penting karena melalui komunikasi karyawan berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Kesiediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami pendapat ataupun prestasi karyawannya berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerjanya.

10. Fasilitas

Di dalam suatu perusahaan apabila fasilitas yang ada di dalam suatu organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas. Yang termasuk dalam fasilitas itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun dan perumahan.

2.1.3.6 Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan., karena indikator kepuasan kerja merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Luthans dalam Revilia (2018:129) terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah :

1. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri

Hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

2. Kepuasan terhadap gaji

Sejumlah gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar , tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Kepuasan kerja terhadap atasan

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5. Kepuasan kerja terhadap rekan kerja

Menunjukkan seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat

bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.3.7 Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

Menurut Gibson dalam Wibowo (2014:418) mengatakan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Menurut Wibowo (2015:141) kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan, kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai namun kinerja yang baik juga bisa menimbulkan rasa kepuasan dalam diri pegawai tersebut sehingga pegawai akan berusaha untuk lebih produktif lagi dalam pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja pegawai tidak bisa diabaikan begitu saja oleh atasan karena akan

berdampak terhadap kinerja pegawai. Pendapat tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhroji, dkk (2019) dan Natalia, dkk (2016). Dalam penelitiannya mereka mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Skala
1	Andriani Muliadi, Eka Suaib, Gunawan (2018)	Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kolaka Timur.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selain itu kompetensi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan	Likert

			terhadap kinerja pegawai.	
2	Riski Fauzy (2018)	Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan, begitu juga dengan kepuasan kerja yang memiliki signifikan penuh terhadap kinerja karyawan pada Pusat penelitian Kelapa Sawit Medan, sedangkan secara simultan penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Likert

			karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.	
3	Adi Kurnia. Andi (2022)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tasikmalaya.	Hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keberadaan kinerja pegawai Disdukcapil Kota TasiKmalaya.	Likert
4	Suriati (2021)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Sungguminasa.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Likert
5	Suhroji Adha, Didi Wandi, Yanto	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian,	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpegaruh secara positif dan signifikan	Likert

	Susanto (2019)	Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang.	terhadap kinerja pegawai (Y).	
6	Natalia C.P Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado.	Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja adalah positif dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Likert

Sumber : Andriani Muliadi, Eka Suaib, Gunawan (2018), Riski Fauzy (2018), Adi Kurnia, Andi (2022), Suriati (2021), Suhroji Adha, Didi Wandu, Yanti Susanto (2019), Paparang William, A. Areros, Ventje Tatimu (2021), Data diolah, 2022.

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam mendorong kinerja. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan hasil kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh kepada kinerja, tetap saja penelitian ini menarik untuk dilakukan. Karena setiap perusahaan maupun instansi mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru dari pada penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2011:89), kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap kinerja Pegawai

Menurut Spencer dalam Moehariono (2010:8) menyatakan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya yaitu hubungan sebab-akibat. Oleh karena itu, menurut Spencer hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right men on the right job*). Ia juga menambahkan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*casually related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*), yang diharapkan dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Hal ini sejalan dengan hasil

penelitian yang dilakukan oleh Adi Kurnia dan andi (2022) serta Suriati (2021) yang berdasarkan hasil penelitiannya mereka membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Gibson dalam Wibowo (2014:418) mengatakan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan adanya kinerja atau prestasi prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Menurut Wibowo (2015:141) kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti yang tertuang dalam deskripsi pekerjaan, kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai namun kinerja yang baik juga bisa menimbulkan rasa kepuasan dalam diri pegawai tersebut sehingga akan berusaha untuk lebih produktif dalam pekerjaannya. Jadi kepuasan kinerja pegawai tidak bisa di abaikan begitu saja oleh atasan karena akan

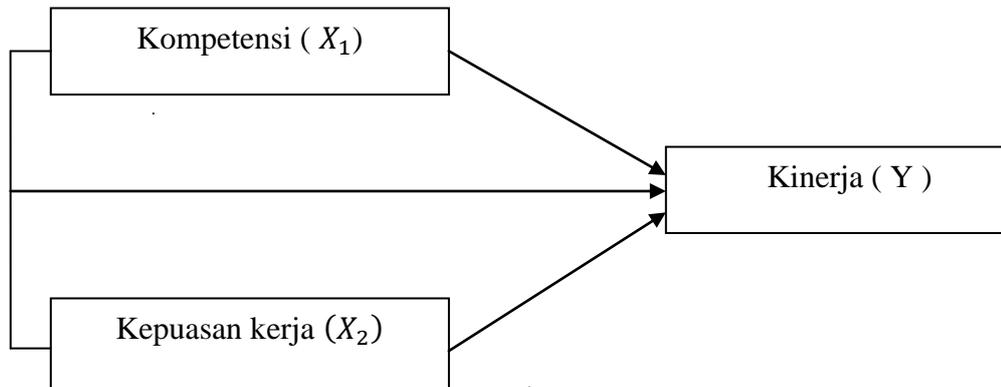
berdampak terhadap kinerja pegawai. pendapat tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhroji, dkk (2019) dan Natalia, dkk (2016), dalam penelitiannya mereka mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan dalam suatu organisasi. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja pegawai buruk, maka dapat menyebabkan menurunnya kinerja pada perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan dikarenakan perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan dapat tetap eksis maka perusahaan tersebut harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan serta dapat memenangkan persaingan.

Hasil penelitian pendahulu yang dilakukan oleh Andriani, dkk (2018) dan Rizki Fauzi (2018) membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selain itu kompetensi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini, sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.