

Dewasa ini era globalisasi mengharuskan setiap individu untuk tangguh dalam menghadapi tantangan dan persaingan dalam pekerjaan. Sumber daya manusia sebagai penggerak roda suatu organisasi dituntut untuk dapat menguasai setiap pekerjaan dengan maksimal dan menghasilkan kinerja kerja yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan strategi manajerial dan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang paling penting dan asset organisasi yang paling mahal, sehingga harus dikelola dengan baik, agar tujuan organisasi dapat tercapai melalui pencapaian kinerja pegawai.

Human capital merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual. Disinilah tercipta sumber inovasi dan kemajuan suatu perusahaan, tetapi modal manusia merupakan komponen *intellectual capital* yang sulit diukur. *Human Capital* merupakan tempat sumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi, dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Human Capital* merupakan kemampuan perusahaan secara kolektif untuk menghasilkan solusi yang terbaik berdasarkan penguasaan pengetahuan dan teknologi dari sumber daya manusia yang dimilikinya.

Evi Indah Sari
Oesman Lewangka
Mich Said



Manajemen Pengembangan HUMAN CAPITAL



Manajemen
**PENGEMBANGAN
HUMAN CAPITAL**

Evi Indah Sari
Oesman Lewangka
Miah Said

MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

Penulis:

Evi Indah Sari
Oesman Lewangka
Miah Said

Editor:

Aslam Jumain
A. Musfirah
Arwini Puspita

Tata Letak

Mutmainnah

vi+122 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2021

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN : 978-623-226-285-0

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka Almaida

Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa - Sulawesi Selatan - Indonesia

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“Manajemen Pengembangan Human Capital”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implemintasi akademik.

Atas rahmat, berkah dan petunjuknya pulalah sehingga berbagi pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan buku ini dan dalam masa studi di Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, Oktober 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II MANAJEMEN SDM & KESESUAIAN PERKERJAAN INDIVIDU	7
A. Teori Manajemen SDM	7
B. Tujuan Manajemen SDM	13
C. Definisi Kesesuaian Pekerjaan Individu	17
D. Aspek Kesesuaian Pekerjaan Individu	20
BAB III HUMAN CAPITAL & KINERJA PEGAWAI	23
A. Definisi <i>Human Capital</i>	23
B. Komponen <i>Human Capital</i>	28
C. Kinerja Pegawai	31
D. Penilaian Kinerja	34
BAB IV KEPUASAN KERJA	41
A. Teori Kepuasan Kerja	41
B. Aspek Kepuasan Kerja Pegawai	45
C. Pegawai Kontrak	48
D. Analisis Person Job Fit dan Human Capital .	50
BAB VI STUDI HUMAN CAPITAL	65
A. Gambaran Umum Objek Studi	65
B. Hasil Penelitian	69
C. Pembahasan Hasil Penelitian	102

BAB VI PENUTUP	111
A. Kesimpulan	111
B. Saran	113
Daftar Pustaka	115

BAB I

PENDAHULUAN

Dewasa ini era globalisasi mengharuskan setiap individu untuk tangguh dalam menghadapi tantangan dan persaingan dalam pekerjaan. Sumber daya manusia sebagai penggerak roda suatu organisasi dituntut untuk dapat menguasai setiap pekerjaan dengan maksimal dan menghasilkan kinerja kerja yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan strategi manajerial dan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang paling penting dan asset organisasi yang paling mahal, sehingga harus dikelola dengan baik, agar tujuan organisasi dapat tercapai melalui pencapaian kinerja pegawai.

Widodo (2016:78) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang dihasilkan dari beberapa kegiatan dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dan telah ditentukan standar yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka banyak faktor yang perlu diperhatikan oleh organisasi salah satunya adalah kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Priansa (2018:291) bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap

pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi biasanya memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada variabel kesesuaian pekerjaan individu (person job fit) dan human capital. Kesesuaian pekerjaan individu (person job fit) berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Bowen, et.al. (1997:37) menyatakan bahwa kesesuaian pekerjaan individu (person job fit) memperhitungkan jenis-jenis individu yang diperlukan dengan kualifikasi: kesesuaian knowledge (pengetahuan), skill (keterampilan), abilities (kemampuan), social skills (keterampilan sosial), personal needs (kebutuhan individu), values (nilai-nilai), interest (minat) dan personality traits (sikap individu). Dengan demikian penting bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian pekerjaan individu, sehingga memperoleh kinerja individu yang optimal. Penelitian Jeanita (2017) menunjukkan bahwa kesesuaian pekerjaan individu atau person job fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian kesesuaian pekerjaan individu (person job fit) berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao (2014) menyatakan bahwa

kesesuaian pekerjaan individu (person job-fit) dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika pegawai berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya. Sedangkan pegawai dengan kesesuaian yang rendah akan lebih sulit menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga mengakibatkan akan lebih sering dikritik oleh atasan dan cenderung mengalami pengalaman-pengalaman negatif dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan akan memiliki efikasi diri yang rendah. Penelitian Widyastuti, Titis dan Ratnaningsih (2018) hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kesesuaian pekerjaan individu (person job-fit) dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi person job-fit maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Selain person job fit, maka human capital berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, dimana menurut Mayo (2000:527) mengatakan bahwa sumber daya manusia atau human capital mempunyai lima komponen. Setiap komponen dari human capital tersebut memiliki peranan yang berbeda-beda dalam menciptakan human capital di dalam organisasi yang pada akhirnya akan menentukan nilai dari suatu organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang digunakan untuk mendukung keberhasilan kinerja organisasi bukanlah sumber daya manusia berkompotensi rendah. Bahkan sebaliknya, sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam kinerja organisasi haruslah sumber daya manusia multi dimensi dan memiliki

semangat kerja yang tinggi demi mencapai suatu target kinerja tertentu.

Kemudian human capital berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagai-mana penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2016) hasil analisis yang diperoleh memberikan indikasi bahwa semakin baik human capital maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara person job fit sebagaimana dilakukan oleh Fidyannissa, Author (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator pada pengaruh person job fit terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pengaruh variabel mediator antara human capital terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sebagaimana penelitian Paradiptha (2013:345) menemukan adanya hubungan yang kuat antara human capital dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa pegawai dengan kemampuan/skill dalam pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula terhadap organisasi.

Pentingnya kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*) dan *human capital*, maka penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, sebagai instansi pemerintah yang merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintahan di lingkup manajemen kepegawaian. Dimana dalam melaksanakan tugas pokok, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah mempunyai

fungsi melaksanakan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan lingkup perencanaan, kesejahteraan pegawai, pengembangan karier pegawai, mutasi pegawai serta pendidikan dan pelatihan, melaksanakan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai tugas dan fungsinya, serta melakukan pembinaan, monitoring, evaluasi dan laporan kegiatan Badan. Sehingga dengan luasnya ruang lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah maka dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) maka diperoleh beberapa permasalahan yang terjadi selama ini, dimana dalam tahun 2019 kinerja pegawai mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat data kinerja pegawai pada Kantor BKPSDMD selama tahun 2017 s/d 2019 melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1.
Pertumbuhan Rata-rata kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Tahun 2017 s/d 2019

Tahun	SKP	Perilaku	Total
2017	89,79	85,78	88,18
2018	89,54	85,88	88,09
2019	88,82	86,20	87,77

Sumber : BKPSDMD, 2020

Tabel 1.1 yakni pertumbuhan rata-rata kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai

mengalami penurunan. Adanya penurunan kinerja pegawai selama tahun 2019 karena adanya ketidaksesuaian pekerjaan dengan bidang ilmu yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga mengakibatkan masih adanya ketidakpuasan pegawai dengan penempatan kerja yang telah ditentukan oleh kantor BKPSDMD selama ini.

BAB II

MANAJEMEN SDM & KESESUAIAN PEKERJAAN INDIVIDU

A. Teori Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personel manajemen mencakup sumber daya manusia, baik yang berada dalam organisasi atau perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang dikenal dengan sektor formal, umumnya pada negara-negara yang sedang berkembang dengan laju pertumbuhan penduduk yang masih tinggi.

Manajemen Sumber daya Manusia disingkat MSDM adalah suatu Ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia

bukan mesin dan bukan semata menjadi sumberdaya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen sumber daya manusia ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain : ada yang mengatakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana

pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan.

Salah satunya adalah bagaimana memanajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan manajemen SDM itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan.

Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga

memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Secara garis besar pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory dan Indrasari (2018:60) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumberdaya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja

agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Sihombing (2015:5) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Selanjutnya Supomo dan Nurhayati (2018:5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari *Man Power Management*.

Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (*Personal management*). Berdasarkan definisi yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Menurut Mangkunegara (2017:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Pengertian lain mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Nawawi (2015:50) adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen Sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja dengan memperlakukannya secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal sebagai kinerja dalam memberikan kontribusi yang terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
- b. Manajemen SDM adalah pemberdayaan pekerja/pegawai untuk menciptakan dan mengembangkan hubungan kerja yang dapat menghasilkan kinerja yang tinggi, sehingga individu, unit kerja dan organisasi perusahaan secara manusiawi yang dapat memberikan kepuasan kerja. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengaturan yang meliputi perencanaan, pengarahan, pemberdayaan dan pengendalian peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi yang optimal.

Manajemen sumberdaya merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas independen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi; yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumberdaya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan

ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumberdaya manusia perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumberdaya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

B. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara-cara yang lebih efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari *output* (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap *input*-nya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif. Menurut Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk mem-bentuknya mencapai tujuan.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan organisasi.

Menurut Sunyoto (2015:8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan sosial,
2. Tujuan organisasi,
3. Tujuan fungsional dan
4. Tujuan pribadi.

Peranan MSDM diakui dalam menjalankan aspek SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Peranan manajemen SDM mempertemukan atau memadukan kepentingan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan pemilik tuntunan masyarakat luas, yaitu perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan akhir secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, antara lain:

- a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan induksi.
- b. SDM yang memenuhi syarat dengan ketrampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier.
- c. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya, dan pemberian hadiah atau hukuman.
- d. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta hubungan industrial yang baik.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan oleh Hamali (2016:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta

memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

C. Definisi Kesesuaian Pekerjaan Individu

Teori *person job fit* didasari oleh kepribadian karyawan dengan pekerjaan-nya. Pada saat kepribadian individu karyawan dengan pekerjaannya sesuai dan sejalan maka kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Hal ini berarti bahwa setiap individu akan dapat lebih mengetahui makna dari pekerjaannya sehingga mendapatkan kesempatan untuk dapat mengembangkan diri mereka pada dunia kerja.

Salah satu teori tentang tipe kepribadian yang perlu diperhatikan adalah teori *person job fit*. Menurut teori ini tipe-

tipe kepribadian seseorang digolongkan sesuai dengan lingkungan kerja yang diminati karyawan dalam perusahaan. Dengan memperhatikan tipe kepribadian dalam teori *person job fit* tersebut diharapkan pemimpin perusahaan dapat mengetahui tipe kepribadian dari para karyawan dan pemimpin dapat mempromosikan karyawan di bagian yang cocok dengan kepribadiannya (Abdillah dan Satiningsih, 2013). Dalam hal ini karyawan merasakan rasa puas dan cinta terhadap pekerjaan yang ia miliki dan ia kerjakan sekarang tanpa merasa terbebani secara berlebihan atas pekerjaan yang ia kerjakankesehariannya. Menurut teori *person job fit*, adanya kesesuaian antara karakteristik tugas pekerjaan dengan kebutuhan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat keikatan pegawai pada kerja, yaitu pegawai akan lebih komitmen terhadap pekerjaan.

Putri (2015:7) mengatakan bahwa teori *person job fit*, terdapatnya kesesuaian antara karakteristik pekerjaan tugas pekerjaan dengan kebutuhan seseorang untuk melakukan tugas tersebut, dapat memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaannya, yakni karyawan akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Jadi *Person-job fit* adalah kesesuaian antara pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan dengan pekerjaan atau tugas tertentu. Kesesuaian ini diharapkan agar karyawan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa menghadapi kendala yang berarti. Kendala yang muncul akan menghambat aktivitas perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus

merencanakan karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang juga tepat.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *person job fit* adalah suatu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang mereka dapatkan, dilihat dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan tuntutan pekerjaan yang ditugaskan.

Seperti pernyataan Holland sebelumnya terkait teori kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka Holland menyajikan enam tipe karakteristik individu. Enam tipe karakteristik tersebut menurut Robbins dan Judge (2015 :160) adalah sebagai berikut :

a. Realistik

Lebih memilih kegiatan fisik yang memerlukan keterampilan, kekuatan dan koordinasi

b. Investigasi

Lebih memilih aktivitas yang cenderung berfikir dan mengorganisir

c. Sosial

Lebih memilih kegiatan yang membantu dan membantu orang lain.

d. Konvensional

Lebih suka aturan dan tertib

e. *Enterprising*

Lebih memilih kegiatan verbal dimana ada kesempatan untuk memengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan.

f. Artistic

Lebih tidak sistematis yang memungkinkan mengungkapkan kreativitas

Konsep *person job fit* adalah fondasi tradisional untuk seleksi karyawan (Ostroff and Zhan, 2012 : 231). Perhatian utama dalam seleksi karyawan adalah dengan menemukan pelamar yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Secara tradisional, *person job fit* dinilai dengan menentukan persyaratan dari suatu pekerjaan melalui analisis pekerjaan, mengidentifikasi tugas inti dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab suatu jabatan, dan keterampilan yang diperlukan, pengetahuan, serta kemampuan untuk melakukan tugas pekerjaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *person job fit* merupakan kesesuaian atribut-atribut personal individu, seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan pekerjaan yang ditekuni untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Dalam hal ini, organisasi lebih memilih untuk merekrut individu dengan atribut-atribut personal yang mampu memenuhi syarat-syarat sebuah pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

D. Aspek Kesesuaian Pekerjaan Individu

Kesesuaian pekerjaan individu (*Person Job Fit*) adalah kesesuaian karakteristik individu (kemampuan, kepribadian, temperamen) dengan karakteristik pekerjaan, semakin

sesuai kedua hal tersebut akan semakin besar produktivitas, kepuasan dan performa individu dalam menjalankan tugas, hal tersebut sangat diperhatikan oleh para orang yang berkepentingan di perusahaan (Leng & Chin, 2016:283). Sebuah perusahaan akan menempatkan seseorang berdasarkan kemampuan yang dimiliki, karena hal tersebut akan berdampak pada perilaku dan keputusan seseorang untuk tetap atau berpindah kerja. Maka dari itu, karyawan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dibutuhkan akan lebih nyaman dalam menjalankan tugas dan bertahan menduduki posisi tersebut.

Cable & DeRue (2012 : 78) menjelaskan *person job fit* terdiri dari dua aspek antara lain:

a. *Demand Abilities*

Demand Abilities berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. Perusahaan menyediakan sumber daya finansial, fisik, dan psikologis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kesempatan pengembangan diri yang dibutuhkan oleh setiap individu. Ketika semua kebutuhan tersebut sesuai dengan apa yang dibutuhkan setiap karyawan, *need supply* akan tercapai. Jika kemampuan terlalu rendah, proses kerja menjadi kurang efisien dan kualitas hasil kerja akan rendah (Cable & DeRue, 2012 : 78). Dengan kata lain, perusahaan membutuhkan kontribusi waktu, usaha, komitmen, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dari setiap karyawan.

b. *Need Supply*

Need supply berkaitan dengan hasil pekerjaan seperti, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan komitmen. *Need Supply* akan timbul ketika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan pilihan karyawan. Artinya, karyawan menghabiskan waktu dan tenaga mereka untuk karir tersebut dengan tujuan mendapatkan hasil yang sepadan. Sebaliknya, karyawan yang mendapatkan *need supply* rendah akan merasa kurang puas terhadap pekerjaan dan berdampak pada berkurangnya komitmen (Cable & DeRue, 2012:78). Di lain sisi, seseorang yang memiliki pendidikan dan kemampuan melebihi permintaan, akan merasa kurang berharga dan akan meninggalkan posisi tersebut untuk mendapatkan kedudukan yang seharusnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, *demand abilities* dan *need supply* saling berhubungan dan berperan penting dalam setiap perilaku karyawan. Jika salah satu kebutuhan tersebut tidak terpenuhi akan berdampak pada kualitas, kepuasan, dan komitmen kerja karyawan.

BAB III

HUMAN CAPITAL & KINERJA PEGAWAI

A. Definisi *Human Capital*

Human capital diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tapi sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. *Human capital* penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset laboratorium, impian manajemen, *process reengineering*, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, *human capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa : pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.

Human capital merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual. Disinilah tercipta sumber inovasi dan kemajuan suatu perusahaan, tetapi modal manusia merupakan komponen *intellectual capital* yang sulit diukur. *Human Capital* merupakan tempat sumbernya pengetahuan yang

sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi, dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Human Capital* merupakan kemampuan perusahaan secara kolektif untuk menghasilkan solusi yang terbaik berdasarkan penguasaan pengetahuan dan teknologi dari sumber daya manusia yang dimilikinya.

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa "*Human Capital* merupakan penge-tahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan". Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Menurut Malhotra dan Bontis dalam Rachmawati (2014:7) mengatakan "*Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugasnya akan memberikan *Sustainable Revenue* di masa yang akan datang bagi suatu perusahaan tersebut". "*Human capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh

pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen”.

Human capital berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Secara makro, akumulasi *human capital* meningkatkan produktivitas tenaga kerja, memfasilitasi inovasi teknologi, meningkatkan *returns to capital*, menciptakan pertumbuhan berkesinambungan, yang pada gilirannya mendukung pengentasan kemiskinan. Secara mikro, *human capital* yang dibangun melalui pendidikan berpotensi meningkatkan kemungkinan seseorang mendapat-kan pekerjaan di pasar tenaga kerja dan meningkatkan kapabilitas memperoleh penghasilan yang lebih besar.

Sukoco (2017:96) mengemukakan perlunya *human capital* pada masa sekarang berdasarkan pada:

1. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan nonfinansial
2. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang yang memiliki skill dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
3. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki skill dan kemampuan yang lebih baik.

4. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.

Pendekatan manajemen modal manusia sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengembangan karyawan. Pendekatannya menurut Mangkuprawira (2014:77) meliputi :

- a) Menempatkan modal manusia sebagai aset dan pemeran pokok yang unggul dalam menciptakan kinerja bisnis maksimum.
- b) Cara perhitungan dan pengelolaan modal manusia adalah sama seperti yang dilakukan dalam pengelolaan modal finansial.
- c) Manajer perusahaan mampu belajar dari pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih baik secara progresif.

Indikator *human capital* menurut Gaol (2014:696) ada empat yaitu:

1. Pengetahuan

Pengetahuan ialah merupakan hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan terjadi melalui pancaindera manusia yaitu: indera penglihatan, pendengaran, penciuman rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga.

2. Keahlian

Keahlian ialah suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran. Hal itu merupakan kemampuan yang bisa di pindahkan dari satu orang ke

orang yang lainnya. Misalkan bagi seorang akuntan aritmatika merupakan sebuah keahlian. Sedangkan bagi seorang pilot mekanika gerakan miring, memutar, dan juga menukik merupakan sebuah keahlian. Cara terbaik untuk mengajarkan sebuah keahlian ialah dengan memecahkan suatu keahlian tersebut menjadi beberapa langkah. Kemudian akan disusun kembali oleh masing-masing individu, dan untuk mengetahui keahlian dengan pasti ialah dengan praktik.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat”.

4. Keterampilan

Keterampilan identik dengan kata kecekatan. Orang yang dikatakan terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Akan tetapi, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut bukanlah orang yang disebut dengan terampil. Begitu pun sebaliknya, jika orang tersebut menyelesaikan

pekerjaannya dengan benar tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut juga tidak dapat dikatakan terampil.

B. Komponen *Human Capital*

Seluruh manajer, khususnya manajer lini, harus memandang sumber daya manusia sebagai salah satu tanggungjawab pekerjaan mereka yang penting. Sayangnya, banyak para manajer yang tidak memandang SDM atau anak buahnya sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja perusahaan. Sekarang ini masih banyak para manajer yang menganggap bahwa anak buah mereka harus dipergunakan semaksimal mungkin atau dieksploitasi tenaganya tanpa mempertimbangkan aspek kemanusiaan.

Jika suatu perusahaan memfokuskan strateginya pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, maka fokus sumber daya manusia perusahaan adalah dengan memaksimalkan kontribusi SDM menuju sasaran yang sama, dengan menciptakan nilai bagi pemegang saham. Memikirkan pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan membutuhkan fokus pada berbagai tingkat analisis. Fondasi atau dasar bagi strategi penciptaan nilai-nilai SDM adalah infrastruktur manajemen yang memahami dan mampu mengimplementasikan strategi perusahaan.

Para manajer SDM terbatas kemampuannya dalam menerjemahkan strategi dan sasaran operasional perusahaan ke dalam sasaran SDM yang dapat ditindak lanjuti, dan selanjutnya mengimplementasikan sasaran-sasaran yang hendak dicapai. Kemampuan para manajer inilah yang

melekatkan SDM ke dalam sistem implementasi strategi yang lebih besar, yang kemudian menghasilkan pengaruh sangat penting pada kinerja keuangan perusahaan. Kompetensi-kompetensi yang perlu dikembangkan oleh para manajer SDM dan juga kompetensi-kompetensi yang memiliki dampak paling besar pada kinerja perusahaan adalah kompetensi bisnis dan kompetensi SDM strategis. Bagaimanapun juga, individu-individu manajer harus secara aktif terlibat. Peran personal SDM adalah membantu operasional para manajer dalam mengembangkan rencana individu mereka dan mengintegrasikan rencana-rencana yang berbeda tersebut ke dalam suatu skema keseluruhan.

Pengaruh SDM yang strategis berfokus pada perilaku produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan. Mengintegrasikan fokus pada perilaku kinerja perusahaan merupakan tantangan tersendiri. Manajer SDM berlaku sebagai konsultan bagi manajer lini dan strategi-strategi bisnis. Manajer lini, sebaliknya memiliki suatu tanggungjawab untuk menanggapi maksud bisnis pada tujuan-tujuan dan strategi-strategi bisnis.

Nalbantian (2014:98) menekankan aspek ukuran *human capital management*. Mereka mendefinisikan modal manusia sebagai persediaan pengetahuan, keahlian, pengalaman, kreativitas dan atribut-atribut pendorong kerja relevan lainnya yang diakumulasikan dan menyarankan bahwa manajemen modal manusia menempatkan matriks guna mengukur nilai atribut-atribut dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengaktifkan pengelolaan organisasi.

Human capital management didefinisikan Kearns (2016:29) sebagai pengembangan total dari kepotensialan manusia yang diekspresikan sebagai nilai organisasi. Lebih lanjut ditambahkan oleh Kearns bahwa *human capital management* adalah mengenai menciptakan nilai melalui manusia dan dalam hal itu merupakan sebuah filosofi pengembangan manusia, namun pengembangan itu berarti segalanya jika diartikan ke dalam nilai.

Cara memperkuat konsep manajemen modal manusia atau menambahkan konsep manajemen sumber daya ke dalam konsep dari pada manajemen sumber daya manusia menurut Gaol (2014:702) adalah:

- a) Manajemen modal manusia menarik perhatian pada kepentingan yang Kearns namakan manajemen melalui ukuran yang ditujukan menjadi pembentuk suatu hadapan yang jelas antara intervensi sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi.
- b) Memperkuat kepercayaan sumber daya manusia bahwa manusia adalah aset-aset ketimbang biaya-biaya.
- c) Menfokuskan perhatian pada kebutuhan berbasiskan strategi-strategi dan proses-proses manajemen sumber daya manusia dalam persyaratan menciptakan nilai melalui orang-orang dan demikianlah pencapaian selanjutnya dari tujuan-tujuan organisasi.
- d) Mendorong kebutuhan untuk menjadi strategis.
- e) Menekankan peran dari spesialis sumber daya manusia sebagai mitra bisnis.

- f) Memberikan bimbingan terhadap apa yang diukur dan bagaimana mengukur.
- g) Garis bawah pentingnya menggunakan ukuran-ukuran untuk membuktikan bahwa manajemen manusia yang lebih unggul menghasilkan hasil-hasil yang unggul dan untuk mengindikasikan arahan strategi mana yang harus dilanjutkan.

C. Kinerja Pegawai

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Mangkunegara (2017:67) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Widodo (2016:78) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang dihasilkan dari beberapa kegiatan dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dan telah ditentukan standar yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan

Robbins (2015:258) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja individu dari pekerjaan yang telah dilakukan sesuai ketentuannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaannya.

Menurut Hasan (2017:21) pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jadi kinerja adalah hasil atau tingkat kemampuan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran ataupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta Berdasarkan pendapat di

atas kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins (2015:254) ada beberapa indikator tentang kinerja, di antaranya:

1. Kuantitas kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pekerja, dan jumlah aktivitas yang di hasilkan.

2. Kualitas kerja (*Quantity of Work*)

Kualitakerja merupakan aktivitas mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan di suatu aktivitas.

3. Kehadiran, ketepatan waktu hadir, dan Kemampuan Bekerja (*Dependability*) Tingkat kehadiran seorang pekerja pada hari kerja. Sedangkan ketepatan waktu hadir adalah kedisiplinan pekerja pada saat masuk kerja. Komitmen kerja merupakan tingkat yang mana pekerja mempunyai komitmen kerja dengan kantor dan tanggung jawab pekerjaan terhadap kantor.

4. Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

Kemudian Sudarmanto (2014:11) mengemukakan bahwa kinerja diukur dengan 4 indikator yaitu :

- a) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- b) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

D. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/ diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran beberapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki organisasi, evaluasi

pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa pemrogram tadi menerima gaji maksimal untuk posisi programmer komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

Harus disadari oleh manajemen pada seluruh hierarki perusahaan bahwa penilaian kinerja penting artinya dan banyak fungsinya. Perusahaan-perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi setiap para tenaga kerjanya dengan sangat rendah, bahkan dapat merugikan tenaga kerja itupun kalau mungkin dikerjakan. Misalnya di bidang kompensasi berdasarkan kinerja, penilaian kinerja dapat menyebabkan sinisme dan kepercayaan bahwa kompensasi dan kinerja/keragaan tidak ada kaitannya. Meskipun menurut berbagai pernyataan dan kebijakan umum (*general policy*) dikatakan bahwa memang demikian. Meskipun tidak banyak diketahui tentang bagaimana melakukan penilaian kinerja yang efektif, tentu terdapat hal-hal yang benar dan salah dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain.

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan

kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kerja.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga

harus diperhitungkan dan harus dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/ keragaannya.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas, di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumberdaya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama.

Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi karyawan lainnya.

Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Di dalam organisasi kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi

yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan.

Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumberdaya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama.

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan (2019:89) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong untuk membiaskan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

BAB IV

KEPUASAN KERJA

A. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat se-bagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini

berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2017:120) yaitu sebagai berikut :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, ushaa, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (tidak seimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need multtilment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, maka makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat

kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

6. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. Harapan karyawan secara normal adalah di antara 0-1.

B. Aspek Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan

lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep multificated (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Priansa (2018:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Andro (2014:26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif. Untuk itu, perlu di perhatikan agar karyawan ataupun pegawai sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak ada unsur paksaan, sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan masing-masing individu.

Menurut Edison, Anwardan Komariyah (2016 :213) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif.

Menurut Rivai (2018:475) “kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya”.

Berdasarkan uraian definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian dalam pekerjaannya. Dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2016:216) dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Upah

Upah atau gaji yang diperoleh seseorang dan dianggap upah yang wajar atau sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2. Pekerjaan

Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

3. Kepuasan Promosi

Tersedia kesempatan untuk maju. Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

4. Atasan (penyelia)

Kemampuan untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan. Se jauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawaidan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai.

5. Rekan Kerja

Keadaan dimana rekan kerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

C. Pegawai Kontrak

Pengertian pegawai kontrak adalah pegawai yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu

yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat juga disebut dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja yang didasarkan suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (Undang-Undang RI Ketenagakerjaan 2003 dalam pasal 59 ayat 1).

Pegawai adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari aktivitas organisasi. Pegawai adalah seorang pekerja yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan (Hasibuan, 2019). Undang-undang RI No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam pasal 1 ayat 3 menyebutkan bahwa pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Sistem kerja kontrak atau lebih dikenal dengan sistem perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) diatur dalam Undang-undang RI nomer 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 50 sampai dengan pasal 66. Sistem kerja kontrak terjadi pada semua jenis industri dengan waktu yang tidak ditentukan.

Pegawai kontrak adalah pegawai yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan, dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya. Dalam kelangsungan masa kerja pegawai kontrak ditentukan oleh prestasi kerjanya. Semakin bagus prestasi kerjanya, pegawai kontrak akan dipertahankan oleh perusahaan, namun jika prestasi kerjanya tidak ada peningkatan maka perusahaan akan memberhentikan pegawai tersebut. Kewajiban kerja

pegawai kontrak terkadang hampir sama atau bahkan lebih berat dari pada pegawai tetap. Namun dari segi gaji atau fasilitas lainnya tentu saja sangat berbeda, termasuk tidak adanya ketentuan pesangon yang jelas apabila perusahaan tidak lagi menggunakan jasa si tenaga kerja kontrak.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai kontrak adalah seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan status kontrak.

D. Analisis Person Job Fit dan Human Capital

Fidyannissa, (2013) Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator : Studi Kasus Pada Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator pada pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai di Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Kondisi ini terjadi karena adanya ketidakpuasan terkait kebijakan *punishment* yang sangat tinggi dibandingkan dengan *reward* serta belum terintegrasinya sistem kepuasan kerja dan penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak.

Izmam Wahjudhy, dkk. (2014) Analisis Pengaruh *person job fit* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pion Pring. Dari hasil penelitian bahwa *Person Job Fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dimana Kepuasan Kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan *Person Job Fit* dan

kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) Pengaruh *Person Organization Fit* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Lottemart Wholesale). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan *person organization fit* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan *person organization fit*, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Widyastuti, Titis dan Ika Zenita Ratnaningsih (2018) Hubungan Antara *Person Job Fit* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *person job-fit* dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi *person job-fit* maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika *person job-fit* yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja. *Person job fit* memberikan sumbangan efektif sebesar 36% dan sisanya sebesar 64% ditentukan oleh variabel lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini.

Alfani, Muhammad dan M. Hadini (2018) Pengaruh *Person Job Fit* dan *Person Organization Fit* terhadap OCB dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Kalimantan. Persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang tidak berpengaruh pada OCB dan tidak

berpengaruh pada kinerja. Tetapi persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selanjutnya organisasi orang persepsian sangat sesuai untuk mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Persepsi OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ismykabhani Nuraji dan Muhammad Zakiy (2018) Pengaruh *Person Job Fit* dan *Person Organizational Fit* terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person job fit* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *person-job fit* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB). Tetapi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan *person-organizational fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara *person organizational fit* terhadap OCB.

A. Ayuningtyas, and I. Djastuti, "Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang), Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan dan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian pemberdayaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan dengan nilai yang kecil terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dengan nilai yang kecil terhadap kinerja karyawan.

Yuni Kasmawati (2018) Pengaruh *Human Capital* dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Dosen Yang Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Dosen Universitas Budi Luhur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi pihak manajemen bahwa *human capital*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sehingga bisa dilakukan upaya-upaya untuk mengelola *human capital* dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar tercapai kepuasan kerja sehingga tercipta loyalitas dosen.

Titis Widyastuti, Ika Zenita Ratnaningsih, (2018) Hubungan Antara *Person Job Fit* Dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *person job fit* dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi *person job fit* maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika *person job fit* yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja. *Person job fit* memberikan sumbangan efektif sebesar 36% dan sisanya sebesar 64% ditentukan oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini

Affandi, Irfan (2016) Pengaruh *Human Capital* dan *Organizational capital* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada (UKM) Kerajinan Rotan di Jalan Gatot Subroto Medan.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh persamaan struktural yaitu: $Y = 0,327X_1 + 0,367X_2 + 0,858X_3$. Hal ini memberi indikasi bahwa semakin baik *Human Capital* dan *Organizational Capital* pada UKM kerajinan rotan di Jalan Gatot Subroto Medan maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya. Besarnya pengaruh *Human Capital* dan *Organizational Capital* secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 26,4% ($R^2 = 0,264$).

Prayedi Cahya Nugraha, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Aini, (2018) pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan (studi pada perusahaan *advertising* dan periklanan Malang yang terdaftar pada asosiasi *advertising* dan periklanan malang). Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang akan mengembangkan penelitian mengenai pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan dan mempertimbangkan variabel-variabel lain diluar variabel yang ada dalam penelitian ini.

Metik Asmike, Bagus Setiono, (2020) *Pengaruh Person Job Fit dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Outsource Bank BCA KCU Madiun)*. Hasil dari pengujian ditemukan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara *person job fit* terhadap kepuasan kerja (2) Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Outsource Bank BCA KCU Madiun.

Dalam penelitian ini dikemukakan kerangka konseptual yang akan diuraikan hubungan diantara variabel yang akan diteliti yang berupa hubungan kausal antara

variabel satu dengan variabel lainnya baik sebagai independent variabel maupun dependent variabel yang disusun berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *person job fit* terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak

Person job fit dinilai sebagai variabel penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena berbagai dampak baik positif yang dihasilkan. Ketika perusahaan berhasil menciptakan kesesuaian antara tugas pekerjaan yang diberikan dengan karakteristik karyawannya maka performa pekerjaan karyawan akan meningkat, intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan menurun serta dapat menghasilkan kepuasan kerja. (Edward, dalam Sekiguchi, 2004). Apabila karyawan mempersepsi bahwa kesesuaian antara kemampuan dengan karakteristik dirinya dengan pekerjaan telah terpenuhi maka hal ini dapat meningkatkan performa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan di perusahaan, dan dengan meningkatnya performa serta tercapainya tujuan maka ini akan menuntun karyawan untuk mendapatkan penghargaan seperti, pengakuan dari atasan, kompensasi yang sepadan hingga kemungkinan untuk adanya promosi jabatan. Keberhasilan karyawan dalam performa kerjanya, mendapatkan penghargaan serta terpenuhinya keinginan psikologis dapat membuat karyawan memiliki perasaan positif berupa kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Peng dan Mao (2014) yang menunjukkan bahwa *person job fit* secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada penelitian tersebut, efikasi diri dijadikan sebagai variabel mediator antara *person job-fit* dan kepuasan kerja. *Person job-fit* dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika karyawan berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan kesesuaian yang rendah akan lebih sulit menyelesaikan tugas pekerjaannya, mengakibatkan akan lebih sering dikritik oleh atasan dan cenderung mengalami pengalaman-pengalaman negatif dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan akan memiliki efikasi diri yang rendah (Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao, 2014).

Ilyas (2013) melakukan penelitian yang serupa dan ditemukan hasilnya bahwa *person job fit* juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Iqbal, Latif dan Naseer (2012) menunjukkan hasil bahwa dampak dari *person job fit* memberikan hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada karyawan yang berasal dari bermacam-macam perusahaan di India oleh Chhabra (2015) menyatakan bahwa *person job fit* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Dijelaskan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya dapat memberikan kepuasan yang lebih dalam bekerja yang kemudian dapat menurunkan angka *turnover*. Berarti pula, ketika kepuasan kerja bertambah karena adanya kesesuaian,

maka *person job fit* dapat mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada perusahaan tempatnya bekerja.

2. Pengaruh Human Capital Terhadap Kepuasan Kerja pegawai kontrak

Human capital berjalan dengan baik dan kepuasan kerja yang baik maka kenyamanan dalam bekerja akan timbul dan meningkatkan kinerja pada masing-masing pegawai sehingga apa yang diharapkan bersama bisa tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Agar dapat menumbuhkan tingkat *human capital* dan kepuasan kerja pegawai maka diperlukan peranan pegawai dalam mengelola kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, *human capital* memberikan informasi yang diinginkan oleh pegawai secara tepat dan efektif, sehingga pegawai merasa puas akan kinerja yang dikerjakan.

Keberhasilan sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat tergantung dari mutu kinerja pegawainya dengan *human capital* dan kepuasan kerja yang memadai. Hal ini akan memberikan pengaruh positif *human capital* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel *human capital* dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap segala aspek yang diterima didalam organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan senantiasa memberikan kontribusi kerja yang tinggi bagi tercapainya tujuan

organisasi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki kemungkinan yang kecil untuk keluar dari organisasi kerjanya. Bahkan sebaliknya, kepuasan kerja menimbulkan sikap loyalitas yang tinggi didalam diri pegawai.

Hasil penelitian Adnan Rajak, dkk. (2018) mengatakan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate, dalam penerapan *Human Capital* yang baik, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.

3. Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak

Person job fit secara langsung memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi kesesuaian individu terhadap pekerjaan maka akan semakin meningkat komitmen karyawan pada perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:106) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jeanita (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

4. Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa "*Human Capital* merupakan adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan". Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan dengan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Menurut Mayo, (2000:527), dalam penelitian Prayed Cahya Nugraha (2018) sumber daya manusia atau *human capital* mempunyai lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Setiap komponen dari human capital tersebut memiliki peranan yang berbeda-beda dalam menciptakan *human capital* di dalam perusahaan yang pada akhirnya akan menentukan nilai dari suatu perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang digunakan untuk mendukung keberhasilan kinerja perusahaan bukanlah sumber daya manusia berkompotensi rendah. Bahkan sebaliknya, sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam kinerja perusahaan haruslah sumber daya manusia multi

dimensi dan memiliki semangat kerja yang tinggi demi mencapai suatu target tertentu.

Sumber daya manusia (*human capital*) memegang peran penting bagi jalannya suatu perusahaan. Karena di dalam perusahaan, sumber daya manusia (*human capital*) akan menjadi sistem penggerak perusahaan atau dengan kata lain sebagai sistem kinerja perusahaan. Peran manusia sebagai *human capital* perusahaan sangatlah penting. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, sumber daya manusia (*human capital*) sangat dibutuhkan untuk diolah menjadi sumber daya yang bernilai tinggi dan mempunyai kompetensi yang tinggi. *Human Capital* manusia adalah aset terpenting di dalam perusahaan bukan hanya sebagai slogan yang dicantumkan pada visi dan misi perusahaan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Malthis dan Jackson (2015:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap

organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013) diperoleh dalam penelitian ini, 1) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.

6. Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Kepuasan Kerja

Person Jon Fit berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan sebagaimana dikemukakan oleh Kaswan (2016:6) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya. Selanjutnya kepuasan kerja menurut Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya,

semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fidyannissa, Author (2013) penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator pada pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai di Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Kondisi ini terjadi karena adanya ketidakpuasan terkait kebijakan punishment yang sangat tinggi dibandingkan dengan reward serta belum terintegrasinya sistem kepuasan kerja dan penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak.

7. Pengaruh *Human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja pegawai

Human capital adalah nilai ekonomi dari Sumber Daya Manusia yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 2015:4). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Penerapan *human capital* yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga diharapkan dapat mampu meningkatkan pengetahuan, ide, inovasi dan kemampuan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal dari seorang

pegawai harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja.

Menurut Divianto (2013:85) *Human capital* sebagai kemampuan produktif seseorang. Oleh karena itu, Becker dalam Divianto (2013:85) mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan dan untuk meningkatkan *human capital* sangat penting sebagai suatu investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya. Skill, pengalaman, dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi organisasi karena Skill, pengetahuan dan kesehatan tidak hanya menguntungkan bagi seorang individu namun juga akan meningkatkan sumber daya bagi organisasi sehingga meningkatkan produktivitas yang potensial. Seperti aset-aset lain pada umumnya, *human capital* memiliki nilai di dalam organisasi namun nilai *human capital* secara penuh dapat direalisasikan dengan kerja sama tiap-tiap individu.

Shahetal (2012) dalam Paradiptha (2013:345) menemukan adanya hubungan yang kuat antara *human capital* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa pegawai dengan kemampuan/skil dalam pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian oleh Mersi dan Koeshartono (2013:4) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate.

BAB V

STUDI HUMAN CAPITAL

A. Gambaran Umum Objek Studi

1. Sejarah Berdirinya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Makassar merupakan lembaga teknis daerah yang mempunyai tugas dan fungsi mengelola data administrasi kepegawaian serta memberikan pelayanan informasi yang akurat dan efisien kepada pegawai di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Keterbukaan informasi yang efektif dan efisien merupakan bagian dari komitmen Pemerintah Kota Makassar dalam rangka merespon visi dan misi kota Makassar untuk mewujudkan Makassar Smart City, sehingga kebutuhan akan informasi sangat diperlukan hampir di semua aspek kehidupan dan merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting. Karena merupakan suatu hal yang fundamental dalam perencanaan dan pengambilan keputusan yang memerlukan sejumlah informasi yang bersumber dari informasi yang akurat dan valid, oleh karena itu merupakan suatu kewajiban bagi Instansi Pemerintah untuk senantiasa berusaha memelihara dan mendokumentasikan data yang selanjutnya dikelola dan disajikan ke dalam berbagai bentuk publikasi data sehingga dapat memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penyajian informasi secara transparan dan akuntabel mendapat dukungan penuh secara tersirat dari salah satu visi Walikota Makassar dimana merupakan Grand design sebuah misi yang sangat berpengaruh pada Birokrasi dalam hal pelayanan publik sebagaimana dalam salah satu misi Walikota Makassar yaitu mereformasi tata pemerintahan menjadi pelayanan publik bebas korupsi. Misi ini menitikberatkan pada kemudahan dan transparansi secara totalitas baik dari segi mekanisme prosedur maupun dalam penyajian informasi kepada masyarakat, sedangkan untuk menjalankan misi ini diperlukan sinergi antar masyarakat dan aparat sebagai professional public servant dengan target sasaran pada optimalisasi pelayanan publik melalui reformasi birokrasi secara terpadu, dalam meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan secara aktif dan akomodatif sebagai mitra kerja pemerintah. Peran ini tidaklah dapat dicapai dengan baik apabila pemberian informasi dalam pelaksanaan pemerintahan tidak transparan sehingga masyarakat kesulitan memberikan masukan atau saran terhadap perbaikan kinerja khususnya dalam pemberian pelayanan, sedangkan hal ini sangat dibutuhkan guna membantu pemerintah mengawasi jalannya pelaksanaan roda pemerintahan. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah kota Makasar perlu memperhatikan hal-hal terkait dengan data kepegawaian agar memudahkan masyarakat untuk mencari data dan informasi yang akurat dan valid.

Informasi mempunyai kekuatan vital dalam segala aspek kehidupan, demikian juga organisasi pemerintah,

sehingga kebutuhan pokok setiap orang bagi pengembangan pribadi dan lingkungan sosialnya, serta merupakan bagian penting bagi ketahanan nasional Sebagai wujud komitmen dalam penerapan *good governance* yang memerlukan transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemerintah mendukung adanya keterbukaan informasi bagi publik. Keterbukaan informasi ini menjadi salah satu sarana dalam mengoptimalkan pengawasan publik terhadap penyelenggaraan Negara.

2. Visi, Misi dan Tugas Pokok BKPSDMD kota Makassar

Untuk membuka akses sebagai masyarakat dalam memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik pada tanggal 30 April 2008. Undang-undang ini juga bertujuan untuk menjamin hak warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik dan proses pengambilan keputusan publik, serta alasan pengambilan suatu keputusan publik, mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik, meningkatkan peran aktif masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik dan pengelolaan Badan Publik yang baik, mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan, mengetahui alasan kebijakan publik yang mempengaruhi hajat hidup orang banyak,

mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa, dan meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi di lingkungan Badan Publik untuk menghasilkan layanan informasi yang berkualitas.

Adapun visi dan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah kota Makassar yaitu : TERWUJUDNYA APARATUR YANG PROFESIONAL BERSIH DAN KOMPETITIF, sedangkan misinya adalah :

- a) Meningkatkan kualitas pelayanan dan administrasi di bidang kepegawaian
- b) Mewujudkan manajemen kepegawaian dan sumber daya Aparatur Pemerintah daerah yang bersih dan professional,
- c) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur
- d) Menyajikan data kepegawaian yang apresiatif
- e) Meningkatkan koordinasi aktif di bidang kepegawaian
- f) Mendukung kreativitas dan kepastian karier aparatur

Salah satu tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah kota Makassar menyajikan data dan informasi kepegawaian sebagaimana tersirat dalam Peraturan Daerah kota Makassar Nomor 8 tahun 2016 tentang Pembentukan, Susunan organisasi perangkat daerah kota Makasar. Kebutuhan mengemai data dan informasi yang akurat sangat diperlukan hamper disemua aspek kehidupan dan merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting. Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa perencanaan dan pengambilan keputusan memerlukan sejumlah informasi

yang bersumber dari data, oleh Karen aitu merupakan suatu kewajiban bagi instansi pemerintah untuk senantiasa berusaha memelihara dan mendokumentasikan data yang selanjutnya dikelola dan disajikan dalam berbagai bentuk publikasi data sehingga dapat memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengambilan kebijakan akan lebih mudah dalam menyusun rencana penataan pegawai dan kelembagaan jika data dan informasi kepegawaian tersedia dan tertata dengan baik. Kelengkapan jenis data dan kemutakhiran data akan dapat memberikan hasil yang memuaskan bagi semua pihak, baik pengambil kebijakan maupun pegawai itu sendiri sebagai elemen yang dilayani. Pembentukan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah sangat terkait dengan keberadaan data dan informasi kepegawaian yang valid dan merupakan faktor penting untuk mendukung tercapainya kualitas penataan distribusi personal aparatur pada struktur organisasi yang ada serta tercapainya tujuan organisasi.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dimaksudkan untuk memberikan gambaran deskriptif obyek penelitian untuk mendukung analisa kuantitatif dan memberikan gambaran mengenai : Analisis Kesesuaian Pekerjaan Individu, Human Capital terhadap kinerja Pegawai Kontrak dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar. Untuk mendukung

penelitian ini maka adapun yang menjadi sampel penelitian adalah khusus pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar dengan jumlah pegawai sebanyak 50 orang pegawai.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai deskripsi variabel penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengidentifikasian responden. Tujuan dilakukan deskripsi identitas responden adalah untuk menentukan kelayakan responden dalam memberikan informasi terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner yang diajukan kepada responden sesuai dengan tingkat kepentingan dalam penelitian.

Untuk mempermudah dalam penentuan responden, maka identitas responden dapat diklasifikasikan berdasarkan : Jenis kelamin, Umur, Tingkat pendidikan terakhir, masa kerja dan status pegawai kontrak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai identitas responden, sehingga akan lebih mudah untuk diinterpretasikan. Oleh karena itulah akan disajikan deskripsi identitas responden yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan faktor pembeda responden dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar, dimana gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.1.
Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis kelamin	Responden	
		Orang	%
1.	Pria	29	58,0
2.	Wanita	21	42,0
Jumlah		50	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Tabel 5.1 yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dimana saat dilakukan penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa pegawai kontrak pria lebih banyak dibandingkan dengan pegawai wanita. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar adalah pria.

b) Responden berdasarkan Umur

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku responden dalam suatu organisasi biasanya sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggungjawab responden. Oleh karena itu untuk lebih jelasnya akan disajikan identitas responden berdasarkan umur yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 5.2.
Identitas Responden berdasarkan Umur

No.	Umur	Responden	
		Orang	%
1.	21 - 29 tahun	19	38,0
2.	30 - 39 tahun	28	56,0
3.	40 - 49 tahun	3	6,0
Jumlah		50	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Tabel 5.2 yaitu karakteristik responden dilihat dari umur, dimana diperoleh data bahwa umur pegawai kontrak yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur pegawai antara 30 - 39 tahun, diikuti dengan umur antara 21-29 tahun. Hal ini dapat dapat dikategorikan sebagai umur pegawai yang masih produktif yang artinya pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak.

c) Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Jenjang studi atau tingkat pendidikan terakhir seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang responden dalam menghasilkan kinerja. Tabulasi data responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3.
Identitas Responden berdasarkan
Tingkat Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan Terakhir	Responden	
		Orang	%
1.	SLTA sederajat	5	10,0
2.	Diploma (D3)	1	2,0
3.	Sarjana (S1)	43	86,0
4.	Pasca Sarjana (S2)	1	2,0
Jumlah		50	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Tabel 5.3 yaitu karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir maka didominasi oleh tingkat pendidikan responden yakni sarjana (S1), diikuti oleh

responden yang lulusan SLTA atau sederajat. Sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar adalah lulusan sarjana, karena standar yang ditentukan oleh organisasi harus berpendidikan Sarjana (S.1) sehingga dapat mendukung penyelesaian pekerjaan yang berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak.

d) Responden berdasarkan Masa kerja

Masa kerja responden adalah menggambarkan atau menguraikan lamanya responden mengabdikan diri atau bekerja pada organisasi yang sekarang ditempatinya bekerja. Adapun identifikasi masa kerja responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.4.

Data Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Responden	
		Orang	%
1.	1 - 5 tahun	9	18,0
2.	5,1 - 7 tahun	19	38,1
3.	7,1 - 10 tahun	14	28,0
4.	> 10 tahun	8	16,0
Jumlah		50	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Tabel 5.4 yaitu karakteristik responden berdasarkan masa kerja, nampak bahwa sebagian besar pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar adalah memiliki masa kerja antara 5,1 – 7 tahun, diikuti dengan masa kerja antara 7,1 – 10 tahun.

e) Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status pernikahan responden dikategorikan atas 2 bagian yakni : status menikah dan belum menikah. Hasil selengkapnya status pernikahan responden dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.5.
Data Responden berdasarkan Status

No.	Status	Responden	
		Orang	%
1.	Menikah	45	90,0
2.	Belum menikah	5	10,0
Jumlah		50	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Tabel 5.5 yaitu karakteristik responden dilihat dari status pernikahan, dari 50 pegawai kontrak yang dijadikan sampel maka didominasi oleh responden dengan status menikah. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar berstatus sudah berkeluarga.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 50 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan jawaban atau persepsi terhadap masing-masing variabel yakni dengan cara menjumlahkan bobot skor yang dimulai dari tanggapan sangat tidak setuju = 1 sampai skor sangat setuju = 5, yang selanjutnya diolah dengan sistem komputerisasi program SPSS release 24. Variabel-variabel yang diteliti tersebut terdiri dari :

kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), human capital, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar.

Dari hasil penafsiran skor jawaban maka dapat diketahui penafsiran responden dari hasil kuesioner melalui variabel-variabel yang diinput. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan mengenai persepsi responden atas variabel kesesuaian pekerjaan individu, *human capital*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Persepsi responden mengenai Kesesuaian Pekerjaan (*Person job Fit*)

Leng & Chin (2016:283) mengatakan bahwa kesesuaian pekerjaan individu (*Person Job Fit*) adalah kesesuaian karakteristik individu (kemampuan, kepribadian, temperamen) dengan karakteristik pekerjaan, semakin sesuai kedua hal tersebut akan semakin besar produktivitas, kepuasan dan performa individu dalam menjalankan tugas, hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan yang dimiliki pegawai kontrak.

Hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan SPSS maka diperoleh persepsi responden mengenai kesesuaian pekerjaan individu yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.6.
Persepsi Responden mengenai Kesesuaian
Pekerjaan Individu (*Person job fit*)

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Demand Abilities Fit						
Saya merasa kemampuan yang saya peroleh dari pendidikan dan pengalaman sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini	1 (2,0)	4 (8,0)	14 (28,0)	25 (50,0)	6 (12,0)	3,62
Adanya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan yang telah saya miliki	-	3 (6,0)	7 (14,0)	24 (48,0)	16 (32,0)	4,06
Need-Supply Fit						
Saya merasa terdapat kesesuaian pekerjaan dengan yang ditawarkan organisasi saat ini	-	1 (2,0)	15 (30,0)	24 (48,0)	10 (20,0)	3,86
Saya merasa pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan saya	-	1 (2,0)	15 (30,0)	24 (48,0)	10 (20,0)	3,76
Total indeks variabel kesesuaian pekerjaan individu						3,82

Sumber : Hasil output SPSS, 2021

Berdasarkan distribusi responden atas variabel kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), maka diperoleh total indeks variabel kesesuaian pekerjaan individu sebesar 3,82 dan dipersepsikan oleh pegawai sudah baik khususnya dalam hal adanya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan yang telah pegawai kontrak miliki, namun indeks terendah pada pernyataan setiap pegawai kontrak merasa kemampuan yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini.

b) Persepsi responden mengenai *Human Capital*

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa *Human Capital* merupakan penge-tahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang

menjadikan manusia atau pegawai sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Hal ini diartikan bahwa apabila di dalam suatu organisasi seorang pegawai dijadikan sebagai modal keuntungan maka organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah organisasi hanya menganggap seorang pegawai kontrak sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang pegawai dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai kontrak yang menjadi sampel penelitian maka persepsi responden mengenai *human capital* selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.7.

Persepsi Responden mengenai *Human Capital*

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)						
Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.	-	6 (12,0)	10 (20,0)	30 (60,0)	4 (8,0)	3,64
Pengetahuan saya mendukung dalam penyelesaian pekerjaan menurut tupoksi saya	-	6 (12,0)	11 (22,0)	19 (38,0)	14 (28,0)	3,82
Keahlian						
Saya memiliki keahlian dengan pekerjaan yang saya tekuni selama ini	-	6 (12,0)	9 (18,0)	27 (54,0)	8 (16,0)	3,74
Saya selalu mengikuti diklat sehingga memiliki keahlian dalam bekerja	-	8 (16,0)	6 (12,0)	27 (54,0)	9 (18,0)	3,74
Kemampuan (<i>ability</i>)						
Saya memiliki kemampuan dalam bekerja	-	2 (4,0)	14 (28,0)	18 (36,0)	16 (32,0)	3,96
Saya merasa bahwa pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya .	-	9 (18,0)	9 (18,0)	21 (42,0)	11 (22,0)	3,68
Keterampilan						
Ketrampilan kerja sangat menentukan posisi saya ditempat kerja	-	8 (16,0)	9 (18,00)	21 (42,0)	12 (24,0)	3,74
Setiap pegawai yang ditempatkan sudah sesuai bidang skill yang dimiliki	-	9 (18,0)	9 (18,0)	24 (48,0)	8 (16,0)	3,62
Total indeks variabel human capital						3,74

Sumber : Hasil output SPSS, 2021

Berdasarkan distribusi responden atas variabel human capital, maka diperoleh total indeks untuk variabel human capital sebesar 3,74 dan dipersepsikan oleh pegawai kontrak sudah baik dilihat dari pengetahuan bahwa pengetahuan yang pegawai kontrak miliki mendukung dalam penyelesaian pekerjaan menurut tupoksi. Dilihat dari keahlian maka setiap pegawai kontrak memiliki keahlian

dengan pekerjaan yang ditekuni selama ini, serta selalu mengikuti diklat sehingga memiliki keahlian dalam bekerja. Kemudian ditinjau dari kemampuan (*ability*) maka setiap pegawai kontrak sudah memiliki kemampuan dalam bekerja, begitu pula dilihat dari keterampilan, maka keterampilan kerja yang dimiliki pegawai kontrak sangat menentukan posisi di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa rata-rata setiap pegawai kontrak sudah memiliki *human capital* yang tinggi dilihat dari pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan kerja.

c) Persepsi responden mengenai Kepuasan kerja

Priansa (2018:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh persepsi responden mengenai kepuasan kerja pegawai kontrak yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.8.**Persepsi Responden mengenai *Human Capital***

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya puas dengan gaji yang diterima karena sesuai tanggung jawab dalam bekerja	-	1 (2,0)	16 (32,0)	24 (48,0)	9 (18,0)	3,82
Pembagian kelompok kerja sesuai dengan ketrampilan yang saya miliki	-	6 (12,0)	7 (14,0)	22 (44,0)	15 (30,0)	3,92
Saya puas dengan kebijakan promosi jabatan yang dilaksanakan selama ini	-	1 (2,0)	14 (28,0)	29 (58,0)	6 (12,0)	3,80
Saya puas dengan kemampuan atasan dalam mengarahkan setiap pegawai dalam bekerja	-	3 (6,0)	9 (18,0)	24 (48,0)	14 (28,0)	3,98
Saya puas dengan kerja sama dengan rekan kerja dalam bekerja	-	1 (2,0)	11 (22,9)	25 (50,0)	13 (26,0)	4,00
Total indeks variabel kepuasan kerja						3,90

Sumber : Hasil output SPSS, 2021

Berdasarkan distribusi responden atas variabel kepuasan kerja, maka diperoleh total indeks variabel kepuasan kerja sebesar 3,90, dan ini berarti bahwa setiap pegawai kontrak rata-rata sudah merasakan puas dalam hal kerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kemudian pegawai kontrak merasa puas dengan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan setiap pegawai kontrak dalam bekerja, begitu pula dengan pembagian kelompok kerja sesuai dengan ketrampilan yang pegawai kontrak miliki.

d) Persepsi responden mengenai Kinerja pegawai kontrak

Widodo (2016:78) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang yang dihasilkan dari beberapa kegiatan dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dan telah

ditentukan standar yang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Kinerja pegawai adalah prestasi kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Adapun persepsi responden mengenai kinerja pegawai kontrak dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.9.

Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai Kontrak

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya selalu mengerjakan pekerjaan secara teliti	-	1 (2,0)	13 (26,0)	35 (70,0)	1 (2,0)	3,72
Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target	-	2 (4,0)	14 (28,0)	8 (16,0)	26 (52,0)	4,16
Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	-	-	14 (28,0)	25 (50,0)	11 (22,0)	3,94
Saya selalu memaksimalkan waktu kerja di tempat kerja	-	1 (2,0)	13 (26,0)	23 (46,0)	13 (26,0)	3,96
Saya bekerja secara mandiri dalam penyelesaian pekerjaan	-	-	4 (8,0)	27 (54,0)	19 (38,0)	4,30
Saya memiliki komitmen untuk bekerja dengan baik	-	-	6 (12,0)	16 (32,0)	28 (56,0)	4,44
Total indeks variabel Kinerja pegawai kontrak						4,09

Sumber : Hasil output SPSS, 2021

Berdasarkan distribusi responden atas variabel kinerja pegawai kontrak, maka diperoleh total indeks variabel kinerja pegawai kontrak sebesar 4,09, dan ini berarti bahwa setiap pegawai kontrak rata-rata sudah memiliki kinerja yang tinggi khususnya dalam hal setiap pegawai kontrak sudah memiliki komitmen untuk bekerja dengan baik, kemudian setiap pegawai kontrak bekerja secara mandiri dalam penyelesaian pekerjaan, serta setiap pegawai kontrak

sudah mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi.

3. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Uji validitas ialah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukuran mampu mengukur apa yang ingin diukur. Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang diukur. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner, apakah item-item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur.

Dalam penentuan layak atau tidak layaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji validitas dengan melihat dari nilai *corrected item total correlation*, apabila nilai korelasi dibawah dari 0,30 berarti item pernyataan yang diajukan sudah valid. Hasil pengujian validitas untuk variabel kesesuaian pekerjaan individu, *human capital*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.10.
Hasil Pengujian Validitas

No.	Keterangan	Kode Item Pernyataan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	$R_{standar}$	Hasil Validitas
1	Kesesuaian Pekerjaan individu (<i>Person job fit</i>)	DAF.1	0,629	0,30	Valid
		DAF.2	0,572	0,30	Valid
		NSF.1	0,717	0,30	Valid
		NSF.2	0,713	0,30	Valid
2.	<i>Human capital</i>	P.1	0,688	0,30	Valid
		P.2	0,746	0,30	Valid
		KE.1	0,692	0,30	Valid
		KE.2	0,706	0,30	Valid
		KM.1	0,672	0,30	Valid
		KM.2	0,717	0,30	Valid
		KT.1	0,619	0,30	Valid
		KT.2	0,749	0,30	Valid
3.	Kepuasan Kerja	KK.1	0,732	0,30	Valid
		KK.2	0,676	0,30	Valid
		KK.3	0,689	0,30	Valid
		KK.4	0,737	0,30	Valid
		KK.5	0,661	0,30	Valid
4.	Kinerja pegawai kontrak	KP.1	0,756	0,30	Valid
		KP.2	0,800	0,30	Valid
		KP.3	0,810	0,30	Valid
		KP.4	0,849	0,30	Valid
		KP.5	0,726	0,30	Valid
		KP.6	0,758	0,30	Valid

Sumber : Hasil olahan data, 2021

Berdasarkan tabel 5.10 yakni merupakan hasil uji validitas, dimana terlihat bahwa seluruh indikator pernyataan yang berjumlah 21 item pernyataan memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas dari nilai standar (0,30). Ini berarti bahwa seluruh item atau indikator masing-masing yang ada dinyatakan valid, sehingga seluruh pernyataan tersebut dapat dijadikan alat ukur yang valid dalam analisis berikutnya.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama

dilain kesempatan. Artinya kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* (α) < 0,60 maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk kesesuaian pekerjaan individu, human capital, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat disajikan melalui tabel berikut:

Tabel 5.11.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> standar	Hasil Uji Reliabilitas
1.	Kesesuaian pekerjaan individu (<i>Person job fit</i>) (X_1)	4	0,828	0,60	Reliabilitas
2.	<i>Human capital</i> (X_2)	6	0,905	0,60	Reliabilitas
3.	Kepuasan kerja (Z)	5	0,868	0,60	Reliabilitas
4.	Kinerja pegawai kontrak (Y)	6	0,917	0,60	Reliabilitas

Sumber : Hasil olahan data, 2021

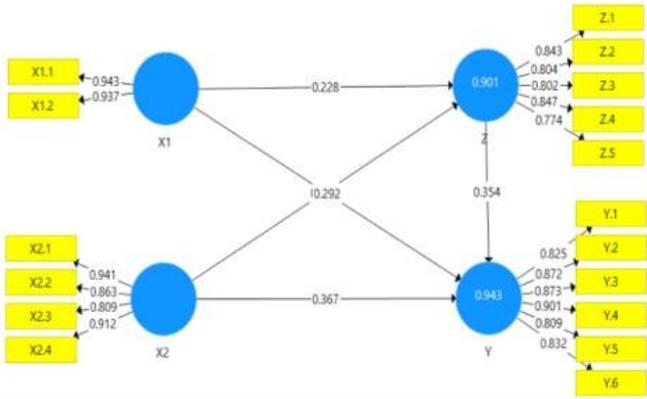
Berdasarkan tabel 5.11 maka terlihat bahwa semua variabel kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), *human capital*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak memiliki nilai reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan telah reliabel, dan dapat digunakan kedalam analisis lebih lanjut.

4) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Partial Least Square (PLS) merupakan suatu model prediksi yang tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan

kausalitas, karena itu teknik parametrik bertujuan untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi prediksi tersebut bersifat non-parametrik. Dalam evaluasi model PLS dilakukan dengan analisis *outer model* dan *Inner model*, yang dibantu dengan menggunakan software SmartPLS 3.0.

Model pengukuran (*Outer Model*) bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model, melalui proses interaksi *algoritma* parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi. Sebelum dilakukan analisis model pengukuran (*Outer Model*), terlebih dahulu akan disajikan gambar *algorithma* dalam PLS yang dapat dilihat melalui gambar 5.1 yaitu :



Sumber : Data diolah, 2021

Gambar 5.1. PLS Algorithma

Berdasarkan gambar 5.1 yakni PLS Algorithm maka selanjutnya akan dilakukan hasil analisis uji validitas dan uji reliabilitas dari setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu dengan melihat dari nilai *loading factor* yang syarat ketentuannya harus lebih dari dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan memiliki nilai *loading factor* antara 0,60 – 0,70. Untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali dan Latan, 2015:74).

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, maka akan disajikan nilai *loading factor* dari setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian yang diolah dengan *smartpls* 3.0 (Lampiran 4) yang dapat disajikan melalui tabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.12.
Outer Loading* diolah dengan *Smart PLS 3.0

Variabel Penelitian	Kode Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE
A. Kesesuaian Pekerjaan Individu (<i>Person job fit</i>)	X1.1	0,943	0,883
	X1.2	0,937	
B. <i>Human Capital</i>	X2.1	0,941	0,779
	X2.2	0,863	
	X2.3	0,809	
	X2.4	0,912	
C. Kepuasan kerja	Z.1	0,843	0,663
	Z.2	0,804	
	Z.3	0,802	
	Z.4	0,847	
	Z.5	0,774	
D. Kinerja pegawai kontrak	Y.1	0,825	0,727
	Y.2	0,872	
	Y.3	0,873	
	Y.4	0,901	
	Y.5	0,809	
	Y.6	0,832	

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 5.12 yakni nilai *outer loading* yang diolah dengan SmartPLS 3.0 dari setiap masing-masing variabel penelitian, dimana untuk kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*) yang diukur dengan 2 indikator dengan nilai *loading factor* antara 0,937 - 0,943. Hal ini dapat dikatakan bahwa kedua indikator lebih besar dari 0,70 dan selain itu nilai AVE sebesar 0,883 > 0,50 berarti kedua indikator memenuhi validitas konvergen yang baik. Kemudian untuk *human capital* dengan nilai *loading* 0,809-0,941 lebih besar 0,70 dan nilai AVE > 0,50 maka dapat dikatakan bahwa keempat indikator sudah memenuhi validitas konvergen yang baik.

Selanjutnya untuk kepuasan kerja diukur dengan 5 indikator penelitian yang memiliki nilai *loading factor* 0,802 – 0,847 yang lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE 0,663 > 0,50, sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator sudah memenuhi validitas konvergen yang baik. Variabel kinerja pegawai dengan 6 indikator yang memiliki nilai *loading factor* 0,809-0,901 yang lebih besar 0,70 dan nilai AVE 0,727 > 0,50, hal ini berarti semua indikator sudah memenuhi validitas konvergen.

Dari hasil uji validitas konvergen yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator pada masing-masing variabel penelitian sudah memenuhi validitas konvergen yang baik, dengan demikian semua indikator pada setiap variabel penelitian sudah layak untuk digunakan analisis lebih lanjut.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur pengukur konstruk-konstruk yang berbeda

seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70 (Ghozali dan Latan, 2015:74).

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka akan disajikan Analisis *cross loading* dengan smartpls 3.0 (Lampiran 6) yang dapat dilihat melalui tabel 5.13 yaitu :

Tabel 5.13.
Analisis *cross loading*

	Human Capital	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Person Jof Of Fit
X1.1	0.786	0.806	0.876	0.943
X1.2	0.770	0.792	0.808	0.937
X2.1	0.941	0.900	0.892	0.744
X2.2	0.863	0.795	0.824	0.737
X2.3	0.809	0.731	0.708	0.565
X2.4	0.912	0.882	0.886	0.854
Y.1	0.780	0.765	0.825	0.699
Y.2	0.865	0.892	0.872	0.805
Y.3	0.843	0.833	0.873	0.773
Y.4	0.856	0.841	0.901	0.815
Y.5	0.728	0.731	0.809	0.698
Y.6	0.732	0.772	0.832	0.789
Z.1	0.805	0.843	0.814	0.805
Z.2	0.809	0.804	0.799	0.681
Z.3	0.720	0.802	0.721	0.676
Z.4	0.769	0.847	0.804	0.726
Z.5	0.720	0.774	0.712	0.560

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 5.13 yakni nilai *cross loading* yang menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar dari pada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

c. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk, dalam *partial least square* (PLS) dengan menggunakan SmartPls 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan dalam menguji reliabilitas adalah lebih besar 0,70 (Ghozali dan Latan, 2015:75).

Berdasarkan hasil olahan data dengan menggunakan SmartPls 3.0 (lihat Lampiran 8), maka selanjutnya dapat disajikan nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*, yang dapat disajikan melalui tabel 5.14 yaitu :

Tabel 5.14.

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*,

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Human Capital	0.904	0.933
Kepuasan Kerja	0.873	0.908
Kinerja Pegawai kontrak	0.925	0.941
Person Jof Of Fit	0.868	0.938

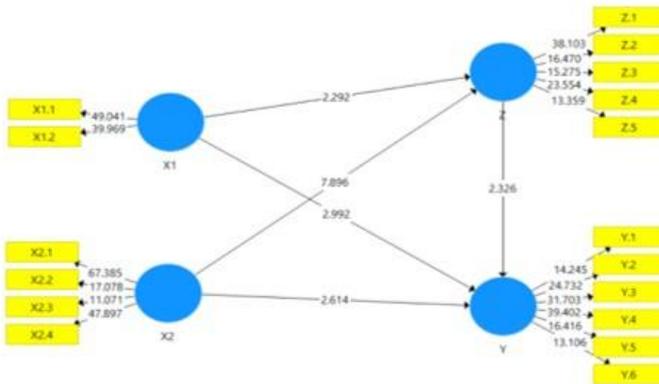
Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 5.14 yakni nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* terlihat bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk keempat variabel yang diteliti yakni : *person job fit*, *human capital*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak yang menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 berarti dapat disimpulkan

semua variabel yang diteliti sudah memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang diisyaratkan.

5. Analisis Pengujian *Inner Model*

Inner Model merupakan merupakan model structural untuk memprediksi hubungan kausalitas suatu variabel laten, melalui proses bootstrapping, parameter uji Tstatistik diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Nilai koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh tstatistik harus di atas 1,96 (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:197). Sebelum dilakukan hasil pengujian hipotesis penelitian ini, dapat disajikan gambar *bootstrapping* dalam SmartPLs 3.0 yaitu :



Sumber : Data diolah, 2021

Gambar 5.2
Hasil Bootstrapping dalam SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil *bootstrapping* dalam SmartPLs 3.0 yang telah disajikan pada gambar 5.2, sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian maka terlebih dahulu diuraikan nilai Rsquare dengan smartPLS 3.0 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.15.
Analisis R Square dan Adjusted R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.901	0.897
Kinerja Pegawai kontrak	0.943	0.939

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 5.15 yakni analisis *R square* dan *Adjusted R Square*, hal ini dapat diartikan bahwa *R square* sebesar 90,10% ($0,901 \times 100$) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh adanya kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*) dan *human capital*, sedangkan sisanya sebesar 9,9% ($1 - 0,901 \times 100$) dapat dijelaskan oleh adanya faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Kemudian *Rsquare* sebesar 94,30% ($0,943 \times 100$), kinerja pegawai kontrak dapat dijelaskan oleh adanya kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), *human capital* dan kepuasan kerja dan sisanya yaitu sebesar 5,7% ($1 - 0,943 \times 100$) dijelaskan oleh adanya faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian akan dilakukan pengujian model struktural dengan menggunakan nilai Q^2 (*Predictive relevance*) sehingga dalam menghitung nilai Q^2 dapat digunakan rumus :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 Q^2 &= 1 - (1 - 0,901) (1 - 0,943) \\
 Q^2 &= 1 - (1 - 0,099) (1 - 0,057) \\
 Q^2 &= 1 - (0,901 \times 0,943) \\
 Q^2 &= 1 - 0,849 \\
 Q^2 &= 0,151
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Q^2 (*Predictive Relevance*) menunjukkan bahwa nilai Q^2 sebesar 0,151. Menurut Ghazali dan Latan (2015:89) bahwa nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 sehingga prediksi yang dilakukan model dinilai relevan. Dari nilai $Q^2 = 0.151 > 0$ maka dapat dikatakan bahwa model penelitian ini sudah memiliki prediktif yang *relevance*. Kemudian sebelum disajikan hasil pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan analisis *path coefficient* (Mean, STDEV, TStatistik) yang dapat dilihat melalui tabel 5.16 yaitu:

Tabel 5.16.

Analisis Path Coefficient (Mean, STDEV, TStatistik)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	pValues
Human Capital -> Kepuasan Kerja	0.752	0.747	0.095	7.896	0.000
Human Capital -> Kinerja Pegawai kontrak	0.367	0.367	0.140	2.614	0.009
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai kontrak	0.354	0.359	0.152	2.326	0.020
Person Jof Of Fit -> Kepuasan Kerja	0.228	0.234	0.100	2.292	0.022
Person Jof Of Fit -> Kinerja Pegawai kontrak	0.292	0.288	0.097	2.992	0.003

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 5.16 yakni analisis *path coefficient* (Mean, STDEV, TStatistik), maka akan disajikan pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung

Pengaruh langsung dalam pengujian hipotesis penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh *person job fit* terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis *path coefficient* sebesar 0,228, yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin kesesuaian pekerjaan (*person job fit*) akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,228 poin. Hal ini dapat diindikasikan bahwa semakin baik penerapan *person job fit*, khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD), akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai kontrak

Kemudian dengan nilai t statistic sebesar 2,292 dan $pvalue = 0.022$, sehingga dengan nilai t statistic sebesar $2.292 > 1.96$ dan $pvalue = 0.022 > 0.05$ maka dapat dikatakan bahwa *job person fit* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak. Hal ini dapat dikatakan bahwa penerapan *person job fit*, khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) dapat memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga hipotesis dapat diterima.

b. Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji jalur dengan SmartPls 3.0 diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,752, yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin *human capital* akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,752. Hal

ini dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi modal manusia (*human capital*) yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) maka akan memberikan dampak terhadap kepuasan yang dirasakan oleh pegawai kontrak dalam bekerja.

Kemudian dengan nilai *t*-statistic sebesar 7,896 dan *p*-value = 0,000, dimana dengan *t*-statistic sebesar $7,896 > 1,96$ dan dengan nilai *p*-value = $0,000 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa *human capital* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *human capital* maka akan dapat memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai kontrak. Dengan demikian hipotesis penelitian dapat diterima.

c. Pengaruh *Person Job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak

Berdasarkan hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartPLS 3,0 yang diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,292, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin *person job fit* akan meningkatkan kinerja pegawai kontrak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) sebesar 0,292 poin. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya *person job fit* maka dapat memberikan dampak terhadap peningkatkan kinerja pegawai kontrak.

Kemudian dengan *t*-statistic sebesar 2,992 dan nilai *p*-value 0,003, hal ini menunjukkan bahwa dengan *t*-statistic = 2,992 > 1,96 dan *p*-value = 0,003 < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Penelitian ini dapat diindikasikan bahwa semakin baik penerapan *person job fit* maka akan memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Dengan demikian hipotesis penelitian ini dapat disimpulkan diterima.

d. Pengaruh *Human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak

Hasil pengujian jalur dengan menggunakan smartPLS 3.0 diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,367. Nilai koefisien jalur dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan 1 poin sebesar 1 poin *human capital* akan meningkatkan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) sebesar 0,367. Sehingga dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi modal manusia (*human capital*) maka akan dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak.

Kemudian nilai *t*-statistic sebesar 2,614 dan *p*-value = 0,009, sehingga dengan nilai *t*-statistic sebesar 2,614 > 1,96 dan dengan nilai *p*-value = 0,009 > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *human capital*

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *human capital* memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Dengan demikian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima.

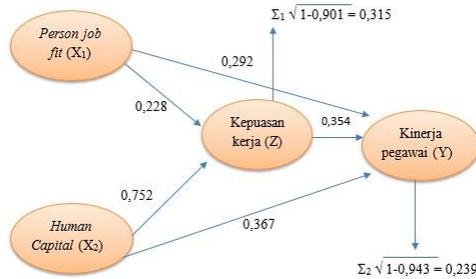
e. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kontrak

Hasil pengujian jalur diperoleh nilai koefisien sebesar 0,354, dimana dapat dikatakan bahwa setiap kenaikan 1 poin kepuasan kerja akan diikuti oleh adanya kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) sebesar 0,354 poin. Dimana dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja maka akan diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai kontrak.

Kemudian dengan nilai statistic sebesar 2,326 dan $pvalue = 0,022$, dengan nilai statistic sebesar 2,326 $> 1,96$ dan nilai $pvalue$ sebesar $0,022 < 0,05$. Dimana dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak, hal ini dapat diindikasikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Dengan demikian hipotesis yang telah diajukan dapat diterima.

Selanjutnya akan dilakukan hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



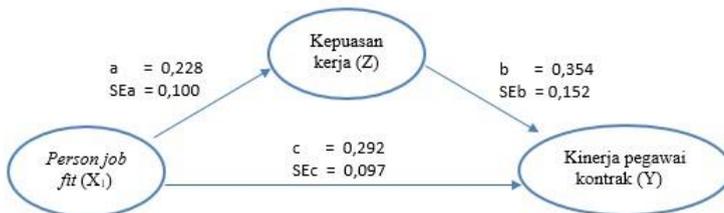
Gambar 5.3 Hasil Uji Jalur

Sumber : Data diolah, 2021

Dalam kaitannya dengan gambar 5.3 maka akan dilakukan hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang dapat diuraikan sebagai berikut :

f. Pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan Kerja

Sebelum dilakukan hasil pengujian mediasi, terlebih dahulu akan diberikan nilai koefisien jalur yang dapat dilihat melalui gambar 5.4 yaitu :



Gambar 5.4

Besarnya koefisien jalur *person job Fit* terhadap kinerja pegawai kontrak Melalui Kepuasan kerja

Gambar 5.4, yang telah diuraikan di atas maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh yaitu :

Besarnya pengaruh langsung 0,292

Besarnya pengaruh tidak langsung :

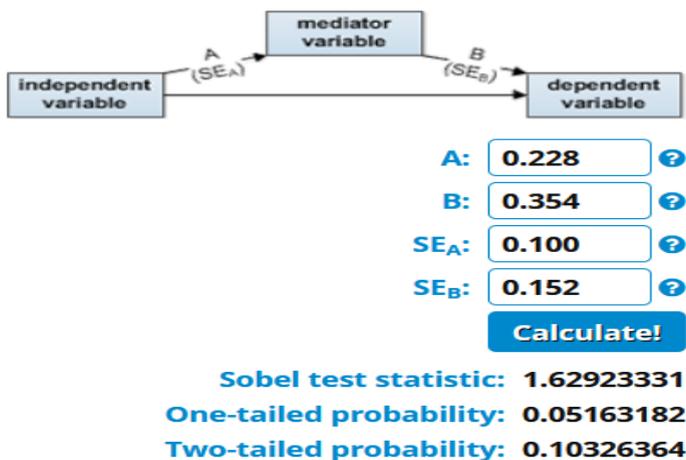
Person job fit terhadap kinerja pegawai kontrak Melalui kepuasan kerja ($0,228 \times 0,354$) 0,080 (+)

Total pengaruh..... 0,372

Dari hasil perhitungan tersebut di atas maka besarnya pengaruh langsung *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak sebesar 0,292 atau 29,20%, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja sebesar 0,080 atau 8%. Dengan demikian maka besarnya total pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) sebesar 0,372 atau 37,20%.

Kemudian akan dilakukan pembuktian bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak maka dapat digunakan uji sobel test, adapun hasil uji sobel test statistic secara online dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

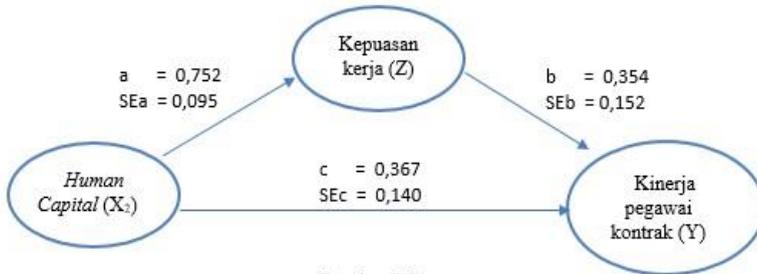
Tabel 5.17. Hasil Uji Sobel Test Statistic Pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja



Tabel 5.17 yakni hasil uji mediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) yang menunjukkan nilai sobel test statistic sebesar 1,629 dan $pvalue = 0,103$, karena dengan nilai sobel test statistic sebesar $1,629 < 1,96$ dan $pvalue = 0,103 > 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini disebabkan, karena masih adanya beberapa pegawai yang memberikan tanggapan bahwa dalam penerapan kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), yakni yang berhubungan kemampuan pegawai kontrak yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman dianggap masih kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pegawai kontrak saat ini.

g. Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja, terlebih dahulu akan disajikan melalui gambar berikut ini :



Gambar 5.5
Besarnya koefisien jalur *Human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak Melalui Kepuasan kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan gambar 5.5 yakni koefisien jalur pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsung yang disajikan melalui perhitungan yaitu :

Besarnya pengaruh langsung 0.367

Besarnya pengaruh tidak langsung :

Human capital terhadap kinerja pegawai kontrak

Melalui kepuasan kerja (0,752 × 0,354) 0,266 (+)

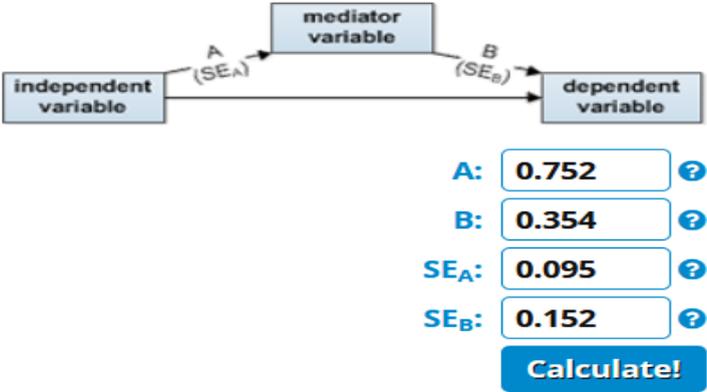
Total pengaruh 0,633

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas maka besarnya pengaruh langsung yaitu sebesar 0,367 atau 36,70%, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan

kerja sebesar 0,266 atau 26,60%. Dengan demikian maka besarnya total pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja sebesar 0,633 atau 63,30%. Kemudian pembuktian bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak maka dapat digunakan uji sobel test statistic yang dapat dilihat melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.18.

Hasil uji Sobel Test statistic Pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja



Sobel test statistic: 2.23425261
One-tailed probability: 0.01273323
Two-tailed probability: 0.02546646

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 5.18 yakni hasil uji sobel test, diperoleh nilai sobel test sebesar 2,234 dan nilai pvalue sebesar 0,025. Dengan nilai sobel test 2,234 > 1,96 dan selain itu nilai pvalue sebesar 0,025 < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini dapat

diindikasikan bahwa dengan adanya human capital akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Dengan demikian hipotesis diterima.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan ringkasan dari hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada 5.19 yaitu :

Tabel 5.19.

Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Pengujian Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung melalui kepuasan kerja	Total Pengaruh	pvalue	Kesimpulan
H1.	Person job fit terhadap kepuasan kerja	0,228	-	0,228	0,022	Terbukti
H2.	Human capital terhadap kepuasan kerja	0,752	-	0,752	0,000	Terbukti
H3.	Person job fit terhadap kinerja pegawai kontrak	0,292	-	0,292	0,003	Terbukti
H4.	Human capital terhadap kinerja pegawai kontrak	0,367	-	0,367	0,009	Terbukti
H5.	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kontrak	0,354	-	0,354	0,020	Terbukti
H6.	Person job fit terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja	0,292	0,008	0,372	0,103	Tidak terbukti
H7.	Human capital terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja	0,367	0,266	0,633	0,025	Terbukti

Sumber : Data diolah, 2021

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diberikan pembahasan dari hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1) Pengaruh *person job fit* terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis mengenai pengaruh *person job fit* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa *person job fit* yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar sudah berada dalam kategori baik ditinjau dari *demand abilities fit* dan *need supply fit*, walaupun masih ada

pegawai kontrak yang memberikan tanggapan belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 4 item pernyataan yang berkaitan dengan *person job fit* ternyata skor jawaban responden yang terkecil adalah saya merasa kemampuan yang saya peroleh dari pendidikan dan pengalaman sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini, hal ini dikarenakan pendidikan dan pengalaman yang selama ini dimiliki oleh pegawai kontrak tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kemudian skor jawaban yang tertinggi adalah adanya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan yang telah saya miliki. Dimana dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai kontrak telah mempersepsikan bahwa sudah ada kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan yang pegawai kontrak miliki.

Kemudian terdapat kesesuaian pekerjaan dengan yang ditawarkan organisasi saat ini, hal ini dikarenakan sebelum pegawai ditempatkan pada satu unit, maka pimpinan perlu memperhatikan struktur organisasi yang masih kosong dan membutuhkan pegawai kontrak, sehingga ada kesesuaian pekerjaan dengan yang ditawarkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan maka diperoleh temuan bahwa *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya kesesuaian pekerjaan dengan tuntutan organisasi maka hal ini memberikan kepuasan kerja bagi

setiap pegawai kontrak dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Peng dan Mao (2014) menyatakan bahwa kesesuaian pekerjaan individu (*person job-fit*) dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika pegawai berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Temuan yang diperoleh peneliti sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Widyastuti, Titis dan Ratnaningsih (2018) hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kesesuaian pekerjaan individu (*person job-fit*) dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi *person job-fit* maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

2) Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil analisis bahwa *human capital* yang dimiliki oleh pegawai kontrak sudah dipersepsikan baik dilihat dari segi pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Namun masih ada sebagian pegawai kontrak yang mempersepsikan dilihat dari keterampilan bahwa setiap pegawai kontrak yang ditempatkan belum sesuai dengan bidang *skill* yang dimiliki. Sedangkan skor tertinggi pada indikator kemampuan dimana setiap pegawai kontrak memiliki kemampuan dalam bekerja, ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai kontrak dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Kemudian pengetahuan pegawai mendukung dalam penyelesaian pekerjaan menurut tupoksi,

hal ini dapat dilihat bahwa organisasi sering melakukan diklat-diklat, sehingga dengan adanya diklat tersebut dapat memberikan pengetahuan bagi setiap pegawai kontrak.

Selanjutnya dilihat dari keahlian bahwa setiap pegawai kontrak memiliki keahlian dengan pekerjaan yang ditekuni selama ini, begitu pula bahwa setiap pegawai kontrak selalu mengikuti diklat sehingga memiliki keahlian dalam bekerja. Begitu pula ketrampilan kerja sangat menentukan posisi di tempat kerja, ini berarti setiap pegawai kontrak jika mempunyai keterampilan kerja maka disesuaikan dengan posisi di tempat kerja.

Dari hasil analisis yang dilakukan maka dapat dikatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Affandi (2016) bahwa hasil analisis yang diperoleh memberikan indikasi bahwa semakin baik *human capital* maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismykabhani Nuraji dan Muhammad Zakiy (2018), hasil penelitian menemukan bahwa *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin tinggi *human capital* melalui pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai maka akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

3) Pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka dapat diketahui bahwa *person job fit* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Dimana dari hasil penyebaran kuesioner mengenai *person job fit* menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah di kota Makassar sudah melakukan kesesuaian pekerjaan bagi setiap pegawai kontrak yang disesuaikan dengan kemampuan yang pegawai kontrak miliki. Begitu pula bahwa setiap pegawai kontrak merasa sudah terdapat kesesuaian pekerjaan dengan yang ditawarkan oleh organisasi saat ini sehingga hal ini dapat memberikan peningkatan kinerja pegawai kontrak. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bowen, *et.al.* (1997:37) bahwa kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*) memperhitungkan jenis-jenis individu yang diperlukan dengan kualifikasi: kesesuaian *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *abilities* (kemampuan), *social skills* (keterampilan sosial), *personal needs* (kebutuhan individu), *values* (nilai-nilai), *interest* (minat) dan *personality traits* (sikap individu). Dengan demikian penting bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian pekerjaan individu, sehingga memperoleh kinerja individu yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jeanita (2017), Alfani, Muhammad dan M. Hadini (2018), serta Izmam Wahjudhy, dkk. (2014) dimana dari penelitian bahwa *person job fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya.

4) Pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak

Hasil penyebaran kuesioner yang telah dikemukakan yakni berkaitan dengan *human capital* dimana *human capital* yang dimiliki oleh setiap sudah termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden yang tinggi untuk pengetahuan bahwa pengetahuan pegawai kontrak mendukung dalam penyelesaian pekerjaan menurut tupoksi, kemudian ditinjau dari keahlian maka setiap pegawai kontrak memiliki keahlian dalam bekerja. Sedangkan ditinjau dari kemampuan (*ability*) bahwa setiap pegawai kontrak memiliki kemampuan dalam bekerja. Dilihat dari keterampilan maka ketrampilan kerja sangat menentukan posisi pegawai kontrak di tempat kerja. Semakin baik *human capital* maka semakin tinggi kinerja pegawai kontrak. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gaol (2014:696) bahwa *Human Capital* adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Dimana Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan dengan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayedi Cahya Nugraha, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Aini, (2018), dimana hasil temuan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pegawai

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terkait dengan kepuasan kerja, maka rata-rata pegawai kontrak memberikan persepsi bahwa kepuasan kerja sudah berada dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa puas dengan gaji yang diterima karena sesuai tanggungjawab dalam bekerja, dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai kontrak mendapatkan gaji yang memadai. Kemudian pembagian kelompok kerja sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki, dimana setiap pegawai kontrak dibentuk tim-tim kerja sehingga memberikan kemudahan bagi pegawai kontrak dalam bekerja. Indikator bahwa adanya kebijakan promosi jabatan yang dilaksanakan selama ini, hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai kontrak akan mendapatkan promosi jabatan dari pimpinan, sehingga memudahkan untuk diangkat menjadi PNS. Kemudian setiap pegawai kontrak puas dengan kemampuan atasan dalam mengarahkan setiap pegawai kontrak dalam bekerja, hal ini dapat dilihat bahwa pimpinan selalu melakukan monitoring atau memantau hasil kerja pegawai kontrak, begitu pula bahwa setiap pegawai kontrak merasa puas dengan adanya kerjasama dengan sesama rekan kerjanya dalam bekerja.

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai kontrak, sebagaimana dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2015:99) bahwa kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017), begitu pula dengan penelitian Ayuningtyas, and I. Djastuti menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi perasaan puas karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

6) Pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini disebabkan, karena masih adanya beberapa pegawai kontrak yang memberikan tanggapan bahwa dalam penerapan kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), yakni yang berhubungan kemampuan pegawai kontrak yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman dianggap masih kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pegawai kontrak saat ini.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fidyannissa, Author (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator pada pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai di Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Kondisi ini terjadi karena adanya ketidakpuasan terkait kebijakan punishment yang sangat tinggi dibandingkan dengan reward serta belum terintegrasinya sistem kepuasan kerja dan penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak.

7) Pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja

Dari hasil uji sobel test mengenai pengaruh tidak langsung antara *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak melalui kepuasan kerja, hal ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini dapat diindikasikan bahwa dengan adanya *human capital* akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Paradiptha (2013:345) menemukan adanya hubungan yang kuat antara *human capital* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa pegawai dengan kemampuan/skill dalam pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula terhadap organisasi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *person job fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan semakin baik penerapan *person job fit* maka akan memberikan dampak secara nyata terhadap peningkatan ke-puasan kerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD).
- 2) Temuan penelitian menunjukkan bahwa *human capital* memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja, temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya *human capital* maka akan memberikan kepuasan bagi setiap pegawai kontrak yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD).
- 3) Pengaruh *person job fit* memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai kontrak. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik *person job fit* maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai kontrak khususnya pada Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD)

- 4) Pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak, dimana dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi *human capital* maka akan dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai kontrak khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD).
- 5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kontrak, temuan penelitian ini memberikan indikasi bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka akan memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD).
- 6) Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai kontrak. Alasannya karena masih adanya beberapa pegawai kontrak yang memberikan tanggapan bahwa dalam penerapan kesesuaian pekerjaan individu (*person job fit*), yakni yang berhubungan kemampuan pegawai kontrak yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman dianggap masih kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pegawai kontrak saat ini
- 7) Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai kontrak. Hal ini dapat diindikasikan

bahwa semakin tinggi *human capital* akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai kontrak pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD).

B. Saran

Adapun saran dari hasil penelitian ini yaitu :

1. Disarankan agar untuk meningkatkan kemampuan pegawai kontrak dalam pelaksanaan pekerjaan sebaiknya pimpinan kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) melaksanakan diklat guna dapat menambah pengetahuan atau skill pegawai kontrak dalam pelaksanaan pekerjaan menurut topoksinya.
2. Sebaiknya bagian kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) menempatkan pegawai kontrak sesuai dengan bidang skill yang dimiliki oleh pegawai kontrak tersebut.
3. Disarankan agar untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai kontrak dalam hal promosi jabatan, khususnya dalam hal pegawai kontrak yang memiliki prestasi kerja.
4. Perlunya setiap pegawai meningkatkan ketelitian pegawai kontrak dalam bekerja, guna dapat memperkecil kesalahan dari melaksanakan pekerjaannya.

5. Sebaiknya setiap pegawai kontrak meningkatkan kemampuan dasar dan kemampuan tehnik dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan dalam sehari hari yakni dengan selalu memberikan kesempatan bagi pegawai kontrak untuk mengikuti diklat.
6. Disarankan kepada peneliti yang akan mengembangkan penelitian mengenai kepuasan dan kinerja pegawai kontrak maka perlunya menambah variabel lainnya seperti komitmen organisasi, reward, beban kerja,

DAFTAR PUSTAKA

- A. Ayuningtyas, and I. Djastuti, (2017) "Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang), *Diponegoro Journal of Management*, vol. 6, No. 3, pp. 9-13, Aug. 2017. [Online]. plugins. citation Formats. ieee.retrieved.
- A. A Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Penerbit : Remaja Rosdakarya, Bandung
- Adnan Rajak, dkk (2018) Pengaruh *Human Capital* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate. *Jurnal Manajemen Sinergi (JMS)*, Vol. 5, No. 2, April 2018 ISSN: 2354-855X
- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. 2016. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Abdillah, R & Satiningsih. (2013). Hubungan Antara Tipe Kepribadian *Enterprising* Pada *Teori Person Job Fit* Dengan Kinerja Karyawan Pemasaran UD. Sumber Lestari Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol No 2, hal.10-20.
- Alfani, Muhammad dan M. Hadini (2018), Pengaruh *Person Job Fit dan Person Organization Fit* terhadap OCB dan

Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan
Muhammd Arsyad Al Banjari Kalimantan, Jurnal
Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan
Volume 2 No. 2 Edisi September 2018, ISSN: 2549-
3477 e-ISSN: 2623-1077

Affandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia :
Teori, Konsep dan Indikator. Cetakan Pertama,
Penerbit:Zanafa Publishing, Pekanbaru.

Andro Vidriansyah (2014), Analisis Pengaruh Motivasi Kerja,
Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan (Studi pada Karyawan PT Indosat
Semarang), Universitas Diponegoro Semarang.

Ansory Al Fadjar, dkk. 2018, Manajemen Sumber Daya
Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit :
Indomedia Pustaka, Sidoardjo.

Ayu Desi Indrawati (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan
pada rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal
Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 7,
No. 2, Agustus 2013

Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja
Karyawan. Cetakan pertama. Penerbit :Gava Media.
Yogyakarta

*Bowen, DE., Ledford, GE and Nathan, BR., (1997), Hiring for
The Organization, Not The Job, Academy of
Management Executive, Vol. 5., No. 5.*

*Chhabra, B. (2015). Person job fit: mediating role of job
satisfaction & organizational commitment. Indian Journal
of Industrial Relations (50) 4.*

- Cable, M. D. & DeRue, D. S. 2012. *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875– 884.
- Divianto, (2013), Pengaruh Faktor-Faktor Intellectual Capital (*Human Capital, Structural Capital dan Customer Capital*) Terhadap Business Performance (Survey Pada Perusahaan Swasta Di Palembang). *Jurnal Ilmiahorasi bisnis edisi keempat*. November. Hal 85.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Alfabeta. Bandung
- Fidyannissa, (2013) Pengaruh Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator : Studi Kasus Pada Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Tesis Universitas Indonesia
- Gaol L, Jimmy (2014). *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Grasindo : Jakarta
- Ghozali Imam, 2018, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*, edisi kesembilan, cetakan kesembilan, Badan Penerbit : Universitas Diponegoro Semarang.
- Hasan, Erna (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Askes (Persero) Cabang Ternate. Skripsi FE Universitas Khairun Ternate. (Tidak dipublikasikan).
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS

- Hartatik Puji Indah, 2014, Buku Praktis Mengembangkan MSDM, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan kedua puluh tiga, Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Ismykabhani Nuraji dan Muhammad Zakiy (2018) Pengaruh *Person Job fit dan Person Organizational Fit Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Ilyas, S. (2013). *Combined effects of person job fit and organization commitment on attitudinal outcomes such as job satisfaction and intention to quit*. The West East Institute.
- Iqbal, M. T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). *The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2). 523–530.
- Iwan Sukoco dan Dea Prameswari (2017) *Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management*. Jurnal AdBispreneur Vol. 2, No. 1, April 2017 Hal. 93-104
- Izmam Wahjudhy, dkk (2014) Analisis Pengaruh Person Job Fit dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pion Pring Jurnal Binus University, Jakarta, Indonesia.
- Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) Pengaruh *Person Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi*

- Kasus Pada Karyawan Lottemart Wholesale) Jurnal Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kaswan. 2016. Teori-Teori Pelatihan dan Pengembangan. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Kearns, 2016, *Human Resource Management, Read Business Information, Sutton, Practise Surrey*
- Leng & Chin (2016). *Person Job Fit, Personality, Organizational Commitment And Intention To Stay Among Employees In Marketing Departments. Journal Psikologi Malaysia. Department of Psychology, Faculty of Science and Technology, Sunway University.*
- Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam *Personal Review, Vol. 29, No. 4.*
- Mangkuprawira. S. dan Aida V. Hubeis. 2014. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mathis dan Jackson, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kelima, Yogyakarta
- Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam *Personal Review, Vol. 29, No. 4*
- Metik Asmike, Bagus Setiono, (2020) Pengaruh *Person Job Fit* Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Outsource Bank BCA KCU Madiun) Jurnal Ekonomi dan Manajemen P-ISSN: 2598-9022/ E-ISSN: 2598-9618.
- Mersi dan Koeshartono (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada PT. Sinar

- Sosro Yogyakarta)”. Jurnal Ilmu Manajemen.Vol.12.No.6.
- Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. 2014, *Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nawawi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Ostroff, C. and Zhan, Y. (2012) *Person-Environment Fit in the Selection Process*”, in *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0012.
- Pradiptha, Anja Raksa, 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Mediasi Komitmen Organizational. Jurnal Ilmu Manajemen.Vol.5.No.6.
- Peng, Y., & Mao, C. (2014). *The Impact of Person Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy*. School of Business Hunan University. DOI: 10.1007/s11205-014-0659-x.
- Prayed Cahya Nugraha, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Aini, (2018) Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang Yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 57 No. 2 April 2018| Administrasi Bisnis. Student Journal.ub.ac.id.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta

- Putri, Maharani. 2015. Analisis Pengaruh *Person Job Fit* dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Bank Syariah Mandiri. Jurnal Univeristas Bina Nusantara.
- Rachmawati, D., dan F. Wulani. 2014. "*Human Capital* dan Kinerja Daerah: Studi Kasus di Jawa Timur", Penelitian APTIK, April: 1-73.
- Rivai, Veithzal, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori dan Praktis, edisi ketiga, Jakarta, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Salemba Empat, Jakarta
- R. Supomo dan Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yrama. Widya, Bandung.
- Robbins, P. S., & Judge, A. T. 2015. *Organizational Behavior (15th Ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sekiguchi, T. (2004). *Person organization fit and person job fit in employee selection: review of the literature*. *Osaka Keidai Ronshu* 54 (6), 179-196.
- Schermerhon, 2015. *Management, 8th edition*. John Wiley & Sons, Inc, USA
- Sihombing** Gultom, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: In Media.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Sunyoto, Danang, 2015, *Teori Kuesioner dan Analisis Data, Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : CAPS. Yogyakarta.

- Sri Widodo Soedarso. 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia : Teori, Prencanaan Sstrategi, isu-isu utama dan globalisasi*. Penerbit : Manggu Media. Bandung
- Titis Widyastuti, Ika Zenita Ratnaningsih, (2018) Hubungan Antara *Person Job Fit* Dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, Agustus 2018, Volume 7 (Nomor 3), Halaman 73-79.
- Widodo, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Pusaka Pelajar. Yogyakarta
- Yuni Kasmawati (2018) Pengaruh *Human Capital* dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Dosen Yang Dimediasi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Dosen Universitas Budi Luhur. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 5 No. 1 (Sept 2018) 18-36.