Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Pentingnya masalah kinerja pegawai maka perlunya manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan pegawai, pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja maka dalam penelitian ini peneliti menfokuskan pada dua faktor yakni motivasi dan kompetensi.

PASCASARJANA
UNIVERSITAS
BOSOWA

ISBN 978-623-88503-4-1

MOTIVASI & KOMPETENSI KERJA PEGAWAI

Selvi Ariani | Seri Suriani | Miah Said

Motivasi & Kompetensi

Kerja Pegawai

Selvi Ariani | Seri Suriani | Miah Said

CHAKTI PUSTAKA
Penerbit:
Chakti Pustaka Indonesia

Selvi Ariani | Seri Suriani | Miah Said

Motivasi & Kompetensi Kerja Pegawai

MOTIVASI DAN KOMPETENSI KERJA PEGAWAI

Copyright@penulis 2023

Penulis:
Selvi Ariani
Seri Suriani
Miah Said

Editor:
Lukman Setiawan
Firman Menne

Tata Letak & Sampul:
Mutmainnah

vi + 114 halaman
15,5 x 23 cm
Cetakan: 2023
Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-88503-4-1

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

Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul "**Motivasi dan Kompetensi Kerja Pegawai".** Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

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, September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar..... iii

Daftar Isi v

BAB I PENDAHULUAN 1

BAB II MANAJEMEN SDM..... 7

A. Definisi Manajemen SDM 7

B. Tujuan Manajemen SDM 10

C. Definisi Kinerja Pegawai 16

D. Penilaian Kinerja 19

E. Indikator Kinerja 21

F. Hubungan Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja 23

BAB III MOTIVASI KERJA 29

A. Definisi Motivasi Kerja 29

B. Tujuan Motivasi Kerja 35

C. Jenis-jenis Motivasi Bekerja 37

D. Indikator Motivasi Kerja 42

BAB IV KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA .. 45

A. Definisi Kompetensi 45

B. Manfaat Kompetensi 50

C. Jenis-jenis Kompetensi 52

D. Indikator Kompetensi 58

E. Definisi Kepuasan Kerja 59

F. Pengukuran Kepuasan Kerja 63

G. Indikator Kepuasan Kerja 64

BAB V KEPUASAN KERJA PEGAWAI 69

A. Karakteristik Kinerja Pegawai 69

B. Persepsi Pegawai Dalam Bekerja 74

C. Model Kepuasan Kerja Pegawai 82

D. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja 94

BAB VI PENUTUP 105

DAFTAR PUSTAKA 107

BAB 1
PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik, Notoadmodjo (2015:5). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada harus dimaksimalkan dan dikontrol agar pekerjaan yang dikerjakan tidak keluar dari tujuan organisasi serta dapat menghasilkan *job performance* atau kinerja kerja yang tinggi.

Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja menurut Sutrisno (2019:172) sebagai hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Pentingnya masalah kinerja pegawai maka perlunya manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan pegawai, pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Dimana menurut Malthis & Jackson (2016:99) bahwa kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja maka dalam penelitian ini peneliti menfokuskan pada dua faktor yakni motivasi dan kompetensi. Motivasi menjadi sangat penting dalam pencapaian kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:117) bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Penelitian Kadek Loka Suristya, Nyoman Rasmen Adi (2021) dan M. Ikhsan, Andi Reni, Wardhani Hakim (2019), hasil temuan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain motivasi berpengaruh terhadap kinerja, juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:75) bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Dimana semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Faisal dan Munir (2019) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian M. Ikhsan, et.al. (2019) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga terdapat riset gap dalam penelitian ini.

Kemudian faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja adalah kompetensi. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, sebagaimana pendapat Kaswan (2016:178) bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang secara kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik kinerja kerja yang dihasilkan.

Penelitian Pandaleke (2016) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Munandar (2016:356) bahwa kompetensi merupakan keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan pegawai. Ini berarti bahwa dengan adanya kompetensi berarti pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sehingga memberikan rasa puas bagi pegawai dalam bekerja. Kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan, dan keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi, mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan, atau keahlian. Penelitian Fitri (2020) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja, sebagaimana penelitian Yulianto (2017) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja. Begitu pula penelitian Kadek Loka Suristya, Nyoman Rasmen Adi (2021) bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening.*

Berkaitan dengan uraian di atas maka obyek penelitian ini dilakukan pada Polda Sulsel sebagai pelaksana tugas

Kepolisian RI (Polri) di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan yang memiliki tugas yakni terpeliharanya keamanan dalam negeri. Hal itu meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, dengan visi yakni terwujudnya Sulawesi Selatan yang aman dan tertib. Untuk mencapai visi tersebut maka misi yang dilakukan yakni melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Polda Sulsel membawahi beberapa Biro atau Bidang, namun peneliti menfokuskan pada Bidang Hukum. Sebagai unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang hukum pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda maka dituntut kinerja yang optimal dari setiap pegawai, namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja Bidhum belum mencapai target. Ketidaktercapaian target disebabkan karena masih kurangnya kompetensi melalui pengetahuan, kemampuan dan sikap yang dimiliki oleh pegawai sehingga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang belum optimal. Kemudian kurangnya motivasi kerja pegawai, terlihat dari insentif dan tunjangan-tunjangan, serta kondisi kerja yang kurang mendukung sehingga hal ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan berdampak pada kurang optimalnya kinerja yang dicapai oleh pegawai.

BAB II
MANAJEMEN SDM

A. Definisi Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. *Pertama*, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. *Kedua*, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. *Ketiga*, kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Kultur ini harus ditegakkan, yang berarti bahwa nilai organisasi perlu diubah atau ditegakkan, dan upaya yang terus-menerus mulai dari puncak sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi. *Keempat*, manajemen SDM berhubungan dengan integrase menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur organisasi yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari organisasi tersebut dan memastikan keberhasilannya. Manajemen SDM bersifat proaktif dan bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan sesuatu yang perlu dikerjakan dan kemuadian melakukannya, bukan menunggu diperitahkan sesuatu yang harus dikerjakan mengenai penerimaan pegawai, menggaji atau melatih pegawai, atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuhan yang muncul.

Menurut Hamali (2018:2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: a) sumber daya manusia (*human resource)*, dan b) sumber daya non manusia (*non-human resource).* Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas secara sederhana adalah mengelola manusia. Sumber daya manusia adalah yang terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang

memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Kecanggihan teknologi, perkembangan informasi yang pesat, ketersediaan modal, dan bahan-bahan yang memadai dalam organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan organisasi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang potensial.

Menurut Afandy (201.8 :3) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan organisasi dan pegawai dan masyarakat manajemen sumber daya manusia adalah penarikan dan seleksi dan pengembangan dan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Menurut Mubarok (2017:2) Manajemen sumber daya manusia dipandang semakin besar perannya bagi kesuksesan organisasi, maka kini banyak organisasi yang menyadari bahwa manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Karenanya, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dalam mewujudkan sasaran organisasi.

Sukrispiyanto (2019:9) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu divisi yang sangat vital dalam peningkatan kualitas pegawai

organisasi dengan pemberdayaan segenap stakeholder internal organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam Bahasa Inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

B. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di organisasi adalah ditambahkannnya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan organisasi atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development),* serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

Organisasi merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat. Organisasi akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi organisasi terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan organisasi bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman tepat waktu. Masyarakat mengharapkan organisasi bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap organisasi bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan

pada akhirnya masyarakat mengehendaki agar setiap pegawai diperlakukan secara adil dan bijaksana.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan Organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional 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 pegawai.
d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai.
e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian pegawai dengan berusaha meminimalkan kelemahan pegawai. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu oranisasi atau organisasi akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Pegawai akan keluar dari organisasi apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja pegawai rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Organisasi diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para pegawai yang terkait dengan pekerjaan. Pegawai akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh organisasi. (Hamali, 2018:15).

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:60) Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah

organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai nisbah keluaran (output) sebuah organisasi (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya organisasi mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara pegawai dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Menurut Rino *et al*., (2020:7) Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang dinitegrasikan dengan strategi bisnis manajemen sumber daya manusia, berkontribusi dalam pengem-bangan budaya kinerja tinggi, memastikan organisasi memiliki sumber daya yang bertalenta, dan keahlian yang dibutuhkan, menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif antara manajemen dan tenaga kerja serta iklim kepercayaan.

Menurut Sopiah & Sangadji, (2018:4) Tujuan Manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu

mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.

b. Menciptakan iklim yang hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
c. Mengembangkan lingkungan tempat kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
d. Membantu organisasi untuk menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas).
e. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
f. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi.
g. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
h. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan, dan transparansi.
i. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

Merealisasikan tujuan tersebut kadangkala masih sulit. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antar manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dan manajer-manajer lain yang

sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja. Sopiah & Sangadji, (2018:4).

C. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mulyadi (2015:63) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaaanya dan dapat dipertanggung-jawabkan sesuai dengan perannya didalam institusi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sinambela (2018:480) bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Dari uraian tentang kinerja, kinerja merupakan hasil dari beban kerja yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan setiap individu dalam sebuah organisasi atau organisasi. Namun organisasi atau organisasi harus memiliki ukuran atau target terhadap kinerja yang sudah dilakukan oleh pegawaiya atau sering disebut dengan target

Rivai (2018:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi,

melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2018 : 549):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2017:51) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

D. Penilaian Kinerja

Performance appraisal atau penilaian kinerja adalah kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, dan melihat pertumbuhan dari pegawai. Kegiatan yang satu ini sangat perlu dilakukan oleh setiap organisasi agar bisa mengevaluasi kinerja dan meningkatkan produktivitas dari pegawai.

Penilaian kinerja seharusnya dilakukan secara konsisten agar organisasi bisa mengetahui seperti apa perkembangan kinerja setiap pegawainya. Jika hal ini tidak dilakukan, maka bisa menyebabkan turunnya produktivitas pegawai yang tentu saja bisa merugikan organisasi. Berikut ini akan dijelaskan secara lengkap mengenai penilaian kinerja mulai dari definisi hingga proses pelaksanaannya. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi dan penilaian yang dilakukan kepada pegawai untuk mengetahui seperti apa kemampuan yang dimilikinya dan mengukur produktivitas selama bekerja. Penilaian kinerja tidak hanya akan membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas pegawainya saja, tetapi

juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para pegawainya.

Penilaian kinerja memiliki beberapa definisi menurut para ahli. Salah satu definisi penilaian kinerja menurut Dessler (2015 : 290) penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja dari pegawai secara relatif di waktu saat ini atau yang telah dilakukan dengan disesuaikan menurut standar prestasi.

Salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan adalah performance appraisal, yang disebut juga penilaian prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian kondite, dan sebagainya, kebutuhan akan penilaian prestasi kerja bertujuan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, kendala serta sikap pegawai dalam kaitannya dengan keberadaan pegawai dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja haruslah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah organisasi serta pencapaian kinerja pegawai dan pencapaian terhadap target organisasi atau organisasi selama melakukan produktivitas.

Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penialian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu organisasi atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang dierapkan terlebih dahulu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019 : 105), penilaian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Prestasi kerja ini sendiri ditentukan oeh beberapa faktor yakni kemampuan dan minat, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Dari hasil pembahasan di atas, maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi pihak organisasi dapat mengambil tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan pegawainya, sesuai dengan potensi dan keterampilan dari pegawai tersebut. Selain itu, penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukakan, karena dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap setiap pegawai.

E. Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

   Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja

   Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat

dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efesiensi dalam melaksanakan tugas
   Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja
   Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku
5. Inisiatif
   Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian
   Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan
   Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran
   Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas
   Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

F. Konsep Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sugiyono (2018:60), kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam penelitian ini yang akan diteliti yaitu diklat dan kompetensi terhadap kinerja bidang hukum Polda Sul-Sel Melalui kepuasan kerja Pegawai. Berikut ini dikemukakan pengaruh antara variabel yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai

Motivasi adalah merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana menurut Robbins dan Coulter (2016:75) bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Dimana semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Faisal dan Munir (2019) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai

Kompetensi adalah sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang yang merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial maupun spritual. Narimawati (2006:15) mengemukakan bahwa konstruk kompetensi pegawai sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial. Pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan (Munandar, 2016:356).

3. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Hal ini sependapat dengan Teori X dan Teori Y Mc. Gregor. Menurut teori X untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi pegawai dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. Dengan adanya motivasi pegawai akan dapat meningkatkan kinerja mereka. (Hasibuan, 2019:152-167)

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal penempatan pegawai pada area pekerjaan yang sesuai kompetensinya perlu dilakukan, agar pegawai dapat memaksimalkan kompetensinya sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Menurut Edison et al (2016:142) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Kompetensi meliputi pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude). Dari tindakan tersebut dicapai hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja. Armstrong berpendapat bahwa terdapat tiga bidang dimana kompetensi diterapkan yaitu pembelajaran dan pengembangan, kinerja manajemen, rekrutmen dan seleksi.

Kompetensi dalam kinerja digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku sebagaimana pekerjaan dilakukan yang dapat menentukan hasil. Tinjauan kinerja dilakukan atas dasar penggunaannya dalam sebagai sumber informasi bagi dilakukannya

perbaikan dan pengembangan rencana serta program. Menurut Wibowo (2017:272) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah karyawan yang menunjukkan kompetensi pada skala yang lebih tinggi.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Robbins dan Judge (2015:108) hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pada hakikatnya dapat disimpulkan dalam pernyataan "seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif", walaupun sulit untuk mengatakan bagaimana kualitasnya berjalan. Bagaimanapun, beberapa 41 peneliti pernah mempercayai bahwa relasi antara kepuasan kerja dan kinerja merupakan mitos. Tetapi sebuah review dari 300 studi menyimpulkan bahwa korelasinya cukup kuat. Mulai dari level individu sampai kepada organisasi, juga ditemukan dukungan terhadap hubungan kepuasan dan kinerja. Ketika kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan dari sebuah organisasi, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit karyawan yang terpuaskan. Luthans (2012:247) menyatakan bahwa "kepuasan kerja dapat membantu kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran".

6. **Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai**

Motivasi menjadi sangat penting dalam pencapaian kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:117) bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Ini berarti bahwa motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Kemudian Fahmi (2013:190) bahwa motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Penelitian Elok *Novia Putri, I Dewa Ketut Raka Ardiana (2019) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai.*

7. **Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Kompetensi merupakan sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi sehingga manajemen sumber daya manusianya harus lebih

diperhatikan karena eningkatan kinerja institusi yang seoptimal mungkin tidak lepas dari kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja institusi. Artinya tingginya kompetensi pegawai yang diiringi dengan kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaannya akan meningkatkan hasil kerja atau kinerja pegawai. Risda Fitri (2020) Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa Kompetensi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa faktor kepuasan merupakan hal yang penting di dalam mempengaruhi kompetensi terhadap kinerja. Ester Manik dan Wiarah (2014) hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi, terhadap Kepuasan Kerja dan berimplikasi terhadap Kinerja. Penelitian Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016) hasil penelitian bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja.

BAB III
MOTIVASI KERJA

A. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerakan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi adalah merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik.

Menurut Sunyoto (2015:11) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya : rasa lapar, haus dan dahaga. Kemudian Suwatno dan Priansa (2018 : 171) motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut.

Hasibuan (2019: 95) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

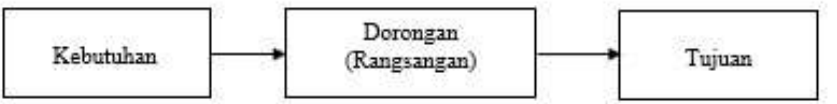
Wahjono (2020 : 78) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Lain halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bangun (2015:315) berpendapat bahwa motivasi sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur, motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (pegawai) dalam suatu perusahaan, dimana indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi berdasarkan teori hierarki kebutuhan melalui kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen pegawai. Motivasi merupakan dorongan yang membuat pegawai melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola pegawai, tanpa adanya motivasi, baik dari manajer maupun dari pegawai. Manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi di mana semua anggota tim kerja dapat

termotivasi. Ini merupakan tantangan besar karena tiap pegawai memiliki kebedaan karakteristik dan respons pada kondisi yang berbeda.

Sementara kondisi itu sendiri, termasuk jenis masalah, selalu berubah-ubah sepanjang waktu. Semua itu merupakan prasyarat untuk mencapai motivasi pegawai yang efektif yang didukung oleh lingkungan manajemen dan kepemimpinan yang nyaman. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dicirikan antara lain oleh sering stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas kerja rendah, kominukasi personal yang kurang, dan masa bodoh dengan tugas pekerjaannya.

Seorang manajer harus mengenal konsep motivasi agar manajer juga memahami bahwa bawahan juga orang (manusia) seperti dirinya yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, keinginan dan harapan. Dengan mengenal dan memahami konsep motivasi maka manajer tidak akan memperlakukan bawahan sebagai objek perahan akan tetapi bawahan akan dijadikan sebagai partner kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, berikut ini dikemukakan proses motivasi menurut Imam dan Siswandi (2012 : 117) dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 3.1. Proses Motivasi

Skema di atas merupakan penggambaran dari proses motivasi dasar bagi semua orang. Secara sistemik, motivasi terdiri dari interaksi dan ketergantungan dari kebutuhan, dorongan dan tujuan yang akan diraih. Semua perilaku manusia mempunyai maksud tertentu yang secara sadar atau tidak sadar (umumnya secara sadar) diarahkan kepada tujuan tertentu. Ketiga unsur dari proses motivasi dasar di atas akan diuraikan di bawah ini:

1. **Kebutuhan**. Umumnya kebutuhan manusia tidak mungkin dapat dipenuhi seluruhnya dan dalam keadaan demikian maka manusia harus membuat skala prioritas guna menentukan kebutuhan yang harus dicapai terlebih dahulu dan setelah untuk dicapai berikutnya. Kebutuhan manusia yang belum dapat dicapai menjadi persoalan bagi dirinya dan manusia akan selalu berusaha untuk mencapainya.
2. **Dorongan**. Dorongan (*drives*) sering kali disebut juga dengan motif (*motives*). Motif atau dorongan didefinisikan sebagai keadaan atau keinginan kuat yang ada pada diri seseorang yang menjadi tenaga penggerak kegiatan (aktivitas) serta mengarahkan perilaku individu ke arah yang telah ditetapkan.
3. **Tujuan**. Tujuan akhir dari motivasi adalah tercapainya suatu keinginan sehingga tujuan dapat dijadikan arah dari semua perilaku dan tindakan orang yang berada di dalam organisasi. Dengan tercapainya tujuan maka akan tercapailah keseimbangan fisiologis dan psikologis seseorang, ketika tujuan belum tercapai maka setiap orang akan selalu bekerja keras untuk dapat meraih tujuannya

dan ketika tujuannya telah tercapai maka kinerja keras yang selama ini dilakukan akan menurun intensitasnya.

1. Berdasarkan definisi yang telah disebutkan, maka karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi, yang terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu :

a. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
b. Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi karena seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan dan lain-lain.
c. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
d. Motivasi adalah alat yang dapat dipakai untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Motivasi adalah sesuatu yang menimbuilkan dorongan, semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sedarmayanti (2017:154-155) bahwa jenjang kebutuhan yang diterapkan oleh Maslow adalah :

a. Kebutuhan fisiologis
b. Kebutuhan rasa aman
c. Kebutuhan sosial
d. Kebutuhan penghargaan

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

a. Kebutuhan fisiologis

   Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan kelangsungan hidup manusia.

b. Kebutuhan rasa aman

   Paling mudah disimak adalah keinginan untuk bebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya.

c. Kebutuhan sosial

   Manusia adalah makluk sosial sehingga butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain.

d. Kebutuhan penghargaan

   Melalui berbagai, orang ingin dirinya diterima di pandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan pengharagaan ini.

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

   Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga paling kurang dipahami orang.

Terlepas dari kritik yang ada, teori jenjang kebutuhan dari Maslow memiliki implikasi praktis yang berguna bagi pimpinan. Teori ini menawarkan pola konsepsi untuk memahami dan menangani masalah motivasi orang di tempat kerja. Pimpinan organisasi memahmi pola kebutuhan staf akan dapat membantu melibatkan diri dalam aktivitas dan

menyediakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Ansory, dkk (2018 : 261) mengatakan bahwa motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

B. Tujuan Motivasi Kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014 : 162) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli sebagaimana dikemukakan oleh Kadarisman (2012 : 291) mengatakan pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk :

a. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan
b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
c. Meningkatkan disiplin kerja
d. Meningkatkan prestasi kerja
e. Meningkatkan rasa tanggungjawab
f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
g. Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan,

seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh karena faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja.

C. Jenis-jenis Motivasi Bekerja

Motivasi bisa dianggap sebagai dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi bisa bertindak sebagai bahan bakar yang memberikan Anda kekuatan untuk mewujudkan impian. Motivasi dapat membuat orang biasa melakukan tugas-tugas yang luar biasa. Individu yang berbeda merasa termotivasi melalui cara yang berbeda pula. Beberapa orang menyukai penghormatan dan memperoleh motivasi dari itu, sementara yang lain memakai uang sebagai faktor yang memotivasi. Motivasi diperlukan dalam profesional juga dalam kehidupan berkeluarga. Kita mungkin tidak menyadari betapa banyak teknik motivasi yang bisa

digunakan untuk memotivasi rekan kerja, pegawai, anak-anak, diri sendiri bahkan pasangan hidup kita, untuk membuat perubahan atau untuk "berjalan" pada arah yang benar.

Menurut Mulyadi (2015:54) bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu : faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor internal, faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri dari :

1) Persepsi individu mengenai diri sendiri; seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.
2) Harga diri dan prestasi; faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
3) Harapan; adanya harapan-harapan akan masa depan. Haparan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
4) Kebutuhan; manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi

secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

5) Kepuasan kerja; lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal, faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas :

1) Jenis dan sifat pekerjaan; dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.
2) Kelompok kerja dimana indiviu bergabung; kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam menapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

3) Situasi lingkungan pada umumnya; setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
4) Sistem imbalan yang diterima; imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar.

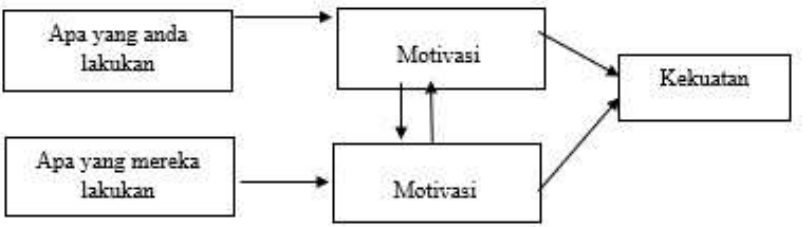
Selanjutnya, Priansa (2018:204) menjelaskan bahwa sumber motivasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik, merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri, yang kemudian diuraikan dalam minat, sikap positif, dan kebutuhan seseorang.
2. Motivasi Ekstrinsik, merupakan motivasi yang muncul karena adanya rangsangan dari luar, yang berkaitan dengan motivasi pegawai dalam organisasi berkenaan dengan motivator dan kesehatan kerja.

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi sprit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Sprit yang dimiliki oleh seorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika kedua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar sebagaimana dikemukakan Fahmi (2016:107) yaitu :

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar),
2. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok)

Berikut ini didkemukakan gambar bentuk dasar motivasi sebagaimana dikemukakan Fahmi (2016:108) sebagaimana yang terlihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.2. Bentuk Dasar Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang bersifat *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2018 : 175) yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik). Sedangkan menurut Nawawi (2015:359) motivasi terdiri dari : motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut Torang (2016 : 57) mengemukakan bahwa : "Motivasi bersumber dari dua dimensi yaitu : 1) Motivasi ekstrinsik atau motivasi buatan (sesuatu dilakukan untuk

memotivasi individu), 2) Motivasi intrinsik atau motivasi hakiki (dorongan dari dalam diri individu)".

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor dari dalam diri manusia, yang dapat berupa sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, cita-cita. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri manusia. Faktor ini dapat berupa gaya kepemimpinan seorang atasan, dorongan atau bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya. Kedua faktor tersebut, baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik muncul karena adanya suatu rangsangan.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan dapat dikatakan bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada para pegawai untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

D. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Balas jasa
   Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
2. Kondisi kerja
   Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para

pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja
   Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.
4. Prestasi kerja
   Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukuranya karena manusia itu satu sama lain berbeda.
5. Pengakuan dari atasan
   Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.
6. Pekerjaan itu sendiri
   Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.
7. Setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi.

Dalam organisasi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi.

BAB IV
KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA

A. Definisi Kompetensi

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Arti lain dari komptensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut maka standar kompetensi pegawai adalah suatu pernyataan tentang kinerja yang dipersyaratkan, ditetapkan dan disepakati dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap bagi seorang pegawai sehingga layak disebut kompeten.

Menurut Sutrisno (2019: 203) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan

tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cermat dan benar, atau dengan kata lainnya memahami dan menguasai keahlian yang seharusnya ia kerjakan. Lubis *et al*., (2018:53) masalah kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait yang memengaruhi sebagian besar pekerjaan seseorang (peran atau tanggung jawab), yang berkorelasi dengan kierja di tempat kerja, yang dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan"

Busro, (2018:26) mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kasual dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Dari bahasan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Sudaryo *et al*., (2018:180) Kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan, dan keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi, mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan, atau keahlian.

Menurut Sudaryo *et al*., (2018: 180) Ada lima tipe atau elemen karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memiliki perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat (*trait*), yaitu karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Karakter seseorang dapat memengaruhi prestasi di tempat kerja, seperti kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya.
3. Konsep diri (*self-concept*), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam berbagai situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, karena dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi atau keterampilan kognitif meliputi pemikiran analitis dan konseptual.

Menurut Kaswan (2016:178) Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan

kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang secara kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan.

Kompetensi berarti wilayah pengetahuan atau keterampilan yang krusial untuk menghasilkan output yang penting." Kapabilitas ini selanjutnya mungkin diungkapkan dalam sejumlah perilaku luas, bahkan tidak terbatas di tempat kerja

Dari definisi-definisi diatas, kita menemukan lima istilah penting, yaitu: sebagai berikut

1. Karakteristik-karakteristik dasar diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan bertahan lama. Dalam definisi ini, karakteristik dasar mengacu pada motif, ciri pribadi, konsep diri, dan nilai-nilai seseorang.
2. Kriteria referensi (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Di sini, pegawai yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar dapat memprediksi. Apabila seseorang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaan secara baik atua buruk, berdasarkan pada pengukuran kriteria referensi.
3. Hubungan kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul.

Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri memprediksikan keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil.

4. Kinerja unggul (*superior performance*) mengindikasikan tindakan pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam situasi kerja.
5. Kinerja efektif (*effective performance*) adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, di mana pegawai yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut. (Kaswan, 2016:178)

Fahmi (2016:45) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Dalam dunia kerja semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual orang tersebut, termasuk jika ini dihubungkan dengan nilai finansial, atau dengan kata lainnya perolehan finansial yang bisa diperoleh akan semakin tinggi. Untuk memperoleh nilai kompetensi tersebut maka ia dituntut untuk melakukan pengembangan diri baik dari segi *education* (pendidikan) maupun pengalaman yang semua ini sering disebut dengan pembelajaran.

B. Manfaat Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan, Menurut Sutrisno (2019:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi manusia di dalam suatu organisasi digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
2. Alat seleksi pegawai.
3. Memaksimalkan produktivitas.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai. Menurut Sutrisno (2019:208) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2019: 208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh organisasi besar dengan berbagai alasan, yaitu:

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM.
b. Alat seleksi pegawai. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon pegawai yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari pegawai, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekruitmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
c. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horisontal.
d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin

keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang pegawai.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berupah ini.
f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

C. Jenis-jenis Kompetensi

Era saat ini sering disebut sebagai *knowledge economy*. Era *knowledge economy* membutuhkan pegawai dan organisasi yang mampu melakukan proses pembelajaran secara terus-menerus, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri secara terus-menerus. Pembelajaran dalam organisasi tidak saja merupakan pembelajaran dari *feedback* negatif yang disebut Argyris sebagai *single loop learning*, melainkan suatu proses pembelajaran yang dikenal sebagai *double loop learing*. Proses ini akan menghasilkan suatu *learning organization*. Salah satu faktor terbentuknya bangunan *knowledge economy* adalah terdapatnya kompetensi dari para pegawai tersebut, yang selanjutnya tergambarkan pada karakteristik pribadi pegawai tersebut.

Kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) ditempat kerja. (Fahmi, 2017:47).

Menurut Fahmi (2017:46) Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu:

1. Kompetensi organisasi
2. Kompetensi pekerjaan atau teknis, dan
3. Kompetensi individual

Menurut Sudarmanto (2019:51) jenis-jenis kompetensi terdiri dari:

a. *Motive* (dorongan); "perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu". *Motive* juga termasuk pemikiran-pemikiran yang berhubungan dengan pernyataan tujuan atau tema tertentu. *Motive* ini hadir dalam level kesadaran atau ketaksadaran setiap orang. Sebagai contoh, orang yang berpikir (sadar atau tidak) seputar perbaikan dan berlomba terhadap standar prima/terbaik (dalam kerja), maka ia dikatakan berada pada *motive* pencapaian. Contoh dari *motive* ini adalah; kebutuhan atau dorongan berprestasi, kebutuhan atau dorongan berkuasa.
b. *Traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-

kejadian. Sebagai contoh, orang yang percaya bahwa dirinya berada dalam pengendalian masa depan dan nasibnya, maka ia dikatakan memiliki *traits of efficacy*. Ketika orang dengan sifat ini menemui atau menghadapi masalah atau isu-isu dalam aspek hidup, mereka akan mengambil inisiatif untuk memecahkan atau menyelesaikan masalah atau mengetahui isu-isu itu. Contoh dari sifat ini adalah sikap berani mengambil inisiatif mengambil risiko.

c. *Self image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definis dari *self image* ini termasuk di dalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (harga diri).
d. *Sosial role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.
e. *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skill* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan. Hasil dari *skill* adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur. Sebagai contoh, kemampuan perencanaan. Seseorang yang memiliki *skill* ini dapat mengidentifikasi urutan dan tindakan tertentu yang perlu diambil dalam menyelesaikan saran tertentu.

Busro (2018:26) menjelaskan bahwa kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dalam

perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang pegawai di dalam organisasi. *Competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness.* Kompetensi kerja dapat di bagi menjadi dua kategori, yaitu *threshold* dan *differentiating.* Dimensi kompetensi sebagaimana yang digunakan untuk memprediksi kompetensi pegawai suatu pekerjaan, yaitu:

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan;
2. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkompetensi pegawai tinggi dan rendah.

Menurut Kaswan (2016:179) di dalam kompetensi terdapat lima jenis karakteristik, yaitu:

2. Pengetahuan

Orang sering mengacaukan pengetahuan dengan data, atau informasi. Pengetahuan tidak sama dengan data, atau informasi, tetapi tidak dapat dipisahkan dari keduanya. Pengetahuan adalah informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk pemecahan masalah. Pengetahuan sebagai informasi yang dapat ditindaklanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar bertindak, untuk mengambil keputusan, dan untuk menempuh arah atau strategi baru.

3. Keterampilan

Faktor atau langkah kunci yang pertama dalam mendefinisikan karir ideal seseorang adalah mengetahui keterampilan dan kemampuannya yang terbaik. Banyak

keterampilan yang digunakan seseorang untuk bertahan hidup dan berfungsi sehari-hari, bekerja, dan lain-lain. Keterampilan tersebut dibagi menjadi tiga kategori utama yakni : *adaptive skills, transferable skills,* dan *job-related skills.*

4. Konsep Diri

Konsep diri, yang juga disebut kepercayaan diri merupakan konsep yang sangat penting dan terkait erat dengan kesuksesan. Dalam hal ini, "Manusia dilahirkan untuk sukses, bukan untuk gagal," ujar Henry Thoreau. "Kepercayaan diri adalah rahasia utama keberhasilan", kata Ralp Waldo Emerson. Akan tetapi betapa banyak orang yang tidak percaya kepada diri sendiri. Betapa banyak orang yang memiliki mental yang melumpuhkan, yaitu keraguan diri dan ketidak-percayaan diri.

5. Nilai

Secara garis besar dapat diinterpretasikan, *values* atau nilai mempresentasi-kan kepercayaan tentang kualitas kehidupan manusia atau modus perilaku yang dianggap penting oleh seseorang dan layak dicapai, dijunjung tinggi dan diperjuangkan. Sebagai kepercayaan yang bersifat menilai, nilai secara tidak langsung memandu pemilihan dan penilaian perilaku peristiwa. Nilai terkait dengan sejumlah hal: (1) proses kognitif, seperti pembuatan keputusan, dan kepercayaan pemilihan karir, (2) keadaan emosi, seperti: kepuasan, kebahagiaan, kemarahan, atau keobjektifan, dan (3) perilku, seperti gaya bergaul, pemilihan vokasi, dan penyesuaian pekerjaan.

6. Karakteristik Pribadi

Seseorang akan sangat puas dan sangat produktif dalam karirnya jika karir itu cocok dengan kepribadiannya. Ada dua aspek utama pekerjaan yang menentukan kesesuain:

a. Keadaan tugas pekerjaan, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan seseorang dalam pekerjaan merupakan kesesuain antara hal-hal yang suka dilakukan seseorang dengan subjek yang menarik.
b. Orang yang bekerja bersama seseorang harus memiliki ciri-ciri kepribadian yang mirip sehingga dia merasa nyaman dan bisa menyelesaikan pekerjaan bersama.

Menurut Sudaryo *et al*., (2018:179) Kompetensi dibedakan dalam dua bagian, yaitu:

1) *Threshold competencies*, yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2) *Differentiating competencies*, yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi dapat diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama t*hreshold competencies*, yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Kedua adalah *differentiating competencies*, yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

D. Indikator Kompetensi

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Organisasi dapat berprestasi unggul apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Atau dengan kata lain, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik, artinya mampu berprestasi pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu, situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau organisasi.

Sutrisno (2019:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seseorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang

pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap sesuatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

Dari definisi yang disebutkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan sikap yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

E. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaanya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja akan berhubungan dengan keterikatan pegawai pada organisasinya. Jika kepuasan kerja tidak terjaga

besar kemungkinan berakibat pada tingginya keluar masuk (turn over) pegawai dari organisasi. Selain itu, ketidakpuasan kerja pegawai dapat diindentifikasi dari rendahnya produktifitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen pada organisasi.

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang di rasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. 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 yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai- nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku. Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk

melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Berikut ini kepuasan kerja menurut Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda- beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Fahmi (2017:210) menyebutkan bahwa "*job satisfaction refers to a person' general attitude toward his or job*". "kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaanya.

Menurut Wibowo, (2017:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya insentif yang diterima pekerja dengan banyaknya insentif yang semestinya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda- beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Sutrisno (2019:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau

tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seeorang terhadap pekerjaannya.

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

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

Hamali (2018:201) mendefinisikan "kepuasan merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya".

Berdasarkan defenisi peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai presepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu sistem yang

memiliki keterkaitan anatara unit yang satu dengan unit yang lainya di dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja selayaknya mendapat perhatian dari unsur pimpinan yang ada di suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya kaitan antara kepuasan kerja dan produktivitas dan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan suatu organisasi.

F. Pengukuran Kepuasan Kerja

Mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja.

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Menurut Smith, dkk. dalam Mangkunegara (2017:126) "Penggunannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatanya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada dijawaban."

Contoh skala indeks deskripsi jabatan dapat diperhatikan pada bagan Pengukuran Kepuasan Kerja Dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan yang dapat dilihat melalui kolom berikut ini :

Kerja :	.....	memuaskan
	.....	biasa
	.....	mengecewakan
Pengawasan :	.....	sangat menyenangkan
	.....	dilakukan dengan baik
	.....	mengesalkan
Upah :	.....	memadai untuk kehidupan biasa
	.....	kurang dari memadai
promosi :	.....	promosi berdasarkan
kemampuan :	.....	tidak ada kesempatan
Co-worker :	.....	motivasi
	.....	hanya banyak bicara

Sumber: Mangkunegara, (2017) "Manajemen Sumber Daya Manusia"

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Mengukur kepuasan kerja terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembir, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu".

G. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi prilaku seseorang dalam bekerja seperti malas, rajin, produktif yang sangat penting dalam sebuah perusahaan/organisasi. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang diterima secara nyata oleh pegawai dari pekerjaannya, dari pada dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan seseorang sebagai hal yang pantas atau berhak baginya dari hasil pekerjaannya.

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Untuk mengetahui seorang pegawai puas atau tidaknya terhadap suatu pekerjaanya maka dapat diketahui dari beberapa indikator kepuasan kerja.

Badriyah (2015:241), mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja dari beberapa aspek yaitu :

1. Gaji
2. Promosi
3. Supervisi
4. Tunjangan Tambahan
5. Prosedur Dan Peraturan Kerja
6. Rekan Kerja
7. Pekerjaan Itu Sendiri
8. Komunikasi

Berdasarkan kedelapan indikator kepuasan kerja tersebut maka peneliti akan menjelaskan kedelapan unsur tersebut yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

Ad. 1 Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

Ad.2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijakasanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

Ad. 3 Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employed centered*) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

Ad. 4 Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

Ad.5 Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

Ad.6. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman serta dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan dengan rekan kerja yang rukun.

Ad.7. Pekerjaan itu sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerkayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

Ad.8. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

Berdasarkan teori-teori tentang pengertian kepuasan kerja menurut para ahli d iatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat

individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adaya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan dan harapan dari seseorang individu tersebut dapat terpenuhi, maka semakin tinggi pula rasa puas yang timbul dirasakannya, begitupun sebaliknya.

BAB V
KEPUASAN KERJA PEGAWAI

A. Karakteristik Kinerja Pegawai

Penelitian ini dilakukan terhadap 39 responden pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Survei yang dilakukan dengan alat bantu kuesioner telah disebarkan kepada responden kemudian hasil data kuantitatif diolah dan menganalisis data kuantitatif tersebut. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan mengintepretasikan data kuantitatif yang diperoleh. Analisis data berarti mencoba memahami makna data terhadap setiap variable untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut ini hasil analisis karakteristik responden, analisis regresi berganda, analisis jalur, pengujian hipotesis dan analisis sobel test.

1. Gambaran Identitas Responden

Pada bagian ini akan disajikan gambaran deskriptif obyek penelitian untuk mengenai analisis motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Bidang Hukum Polda Sul-Sel melalui Kepuasan kerja. Untuk mendukung penelitian ini maka adapun yang menjadi sampel penelitian adalah pegawai Polda Sulsel khususnya pegawai pada Bidang Hukum yang berjumlah sebanyak 39 orang pegawai. Dari 39 eksamplar kuesioner yang telah disebarkan maka semua kuesioner kembali 100% dan sudah terisi lengkap, sehingga semua data yang diperoleh dapat diolah dalam analisis data.

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 dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja dan status. Berdasarkan data responden yang telah diolah dengan menggunakan tabulasi silang, maka dapat diperoleh gambaran secara menyeluruh dan terperinci mengenai jumlah total dari setiap item yang ditanyakan dalam kuesioner. Oleh karena itulah untuk lebih jelasnya akan disajikan gambaran identitas responden yang dapat diuraikan satu persatu yaitu :

a) Responden berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dapat dibagi ke dalam 3 bagian yakni usia diatas 30 tahun, usia antara 31-39 tahun, usia antara 40-49 tahun serta usia di atas dari 49 tahun. Untuk lebih jelasnya identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.1

Identitas Responden berdasarkan Usia

No.	Usia	Responden	
		Orang	%
1.	< 30 tahun	10	25,6
2.	31 – 39 tahun	9	23,1
3.	40 – 49 tahun	7	17,9
4.	> 50 tahun	13	33,3
Jumlah		39	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2021)

Berdasarkan data tersebut di atas bahwa dari 39 responden yang diamati terlihat bahwa usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah usia di atas dari 50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang atau 33,3%, kemudian responden yang berusia di bawah 30 tahun yakni sebanyak 10 orang atau 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bidang Hukum polda Sul-Sel adalah berusia di atas 50 tahun.

b) Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini diklasifikasikan atas 2 kelompok, yakni kelompok laki-laki dan kelompok perempuan, hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.2

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis kelamin

No.	Jenis kelamin	Responden	
		Orang	%
1.	Laki-laki	29	74,4
2.	Perempuan	10	25,6
Jumlah		39	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2021)

Berdasarkan data pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa dari 39 responden yang diamati, didominasi oleh

responden laki-laki dengan jumlah sebanyak 29 orang atau 74,4%, sedangkan sisanya adalah perempuan yakni sebanyak 10 orang atau 25,6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bidang Hukum Polda Sul-Sel adalah pegawai laki-laki.

c) Responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir berkaitan dengan jenjang pendidikan yang telah diikuti oleh responden yang dapat diklasifikasikan atas 5 kategori. Pembagian responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.3

Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Responden	
		Orang	%
1.	SMA	10	25,6
2.	Akademi Kepolisian	1	2,6
3.	Sarjana (S1)	21	53,8
4.	Magister (S2)	6	15,4
5.	Doktor (S.3)	1	2,6
Jumlah		39	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2021)

Dari data responden berdasarkan pendidikan terakhir, nampak bahwa data tingkat pendidikan terakhir responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana (S1) dengan jumlah responden sebanyak 21 orang atau 53,8%, diikuti oleh responden yang lulusan SMA yakni sebanyak 10 orang atau 18,8%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Bidang Hukum Polda Sul-Sel adalah lulusan Sarjana (S1).

d) Responden berdasarkan Masa kerja

Masa kerja adalah berkaitan dengan lamanya pengabdian seorang responden pada suatu organisasi. Adapun identifikasi responden berdasarkan masa kerja selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.4

Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Responden	
		Orang	%
1.	< 2 tahun	4	10,3
2.	2,1 – 5 tahun	6	15,4
3.	5,1 – 10 tahun	1	2,6
4.	10,1 – 5 tahun	7	17,9
5.	> 15 tahun	21	53,8
Jumlah		39	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2021)

Data mengenai deskripsi masa kerja responden, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah masa kerja di atas 15 tahun dengan jumlah responden sebanyak 21 orang atau 53,8%, diikuti oleh masa kerja antara 2,1-6 tahun yakni sebanyak 6 orang atau 15,4%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel adalah memiliki masa kerja di atas 15 tahun.

d) Responden berdasarkan Status

Status responden dalam penelitian ini dikategorikan atas dua kategori yakni status menikah dan belum menikah. Pengidentifikasian responden berdasarkan status selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.5

Deskripsi Responden berdasarkan Status

No.	Status	Responden	
		Orang	%
1.	Menikah	28	71,8
2.	Belum menikah	11	28,2
Jumlah		39	100,0

Sumber : Hasil olahan data primer (2021)

Berdasarkan tabel 4.75 deskripsi responden berdasarkan status, maka dari 32 responden yang diamati terlihat didominasi oleh status menikah dengan jumlah responden sebanyak 28 orang atau 71,8%, sedangkan sisanya adalah berstatus belum menikah yakni sebanyak 11 orang atau 28,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel adalah berstatus sudah berkeluarga atau menikah.

B. Persepsi Pegawai dalam Bekerja

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah item pernyataan yang digunakan dalam indikator pada penelitian ini, sehingga perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian untuk mengetahui persepsi responden berdasarkan tingkatan kriteria skor yaitu : 1 < 1,80 = sangat rendah, 1,8 – 2,60 = rendah, 2,60 – 3,40 = sedang, 3,40 – 4,20 = tinggi, serta skor antara 4,20 – 5 = sangat tinggi.

Dari hasil kriteria tingkatan skor maka selanjutnya akan disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Persepsi Responden mengenai motivasi kerja

Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Hasibuan (2019: 95) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 39 responden yang kemudian diolah dengan menggunakan program SPSS versi 26, maka diketahui persepsi atau tanggapan responden atas variabel motivasi yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.6

Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja

No.	Indikator	Skor					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Balas jasa yang saya terima dalam bentuk gaji saat ini dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	0	0	9 (23,1)	27 (69,2)	3 (7,7)	3,85
2.	Kondisi kerja yang aman dan kondusif sehingga dapat memotivasi saya dalam me-nyelesaikan pekerjaan	0	0	7 (17,9)	14 (35,9)	18 (46,2)	4,28
3.	Polda Sul-sel Bidang Hukum memberikan fasilitas kerja seperti : kursi, meja, komputer dan printer sehingga memudahkan anggota kepolisian dalam mela-kukan pekerjaan	0	0	8 (20,5)	28 (71,8)	3 (7,7)	3,87
4.	Setiap anggota Kepolisian memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat untuk menunjang prestasi kerja saya dalam menegakkan hukum	0	2 (5,1)	7 (17,9)	16 (41,0)	14 (35,9)	4,08
5.	Adanya pengakuan dari atasan saya menjadi motivasi bagi anggota kepolisian untuk lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	0	0	9 (23,1)	13 (33,3)	17 (43,6)	4,20
6.	Saya senang dengan pekerjaan yang ditangani selama ini, karena sesuai dengan bidang kompetensi yang saya miliki	0	0	6 (15,4)	14 (35,9)	19 (48,7)	4,33
7.	Setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi	0	1 (2,6)	5 (12,8)	12 (30,8)	21 (53,8)	4,36
Total rata-rata indeks variabel Motivasi Kerja							4,14

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai motivasi kerja terlihat bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju, dengan perolehan total

rata-rata indeks variabel motivasi kerja sebesar 4,14 dan termasuk dalam kategori baik (skor antara 3,40-4,19) dan dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi (skor 4,36), kemudian setiap pegawai senang dengan pekerjaan yang ditangani selama ini, karena sesuai dengan bidang kompetensi yang pegawai miliki (4,33), serta adanya kondisi kerja yang aman dan kondusif sehingga dapat memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (4,28), sehingga hal ini menjadi motivasi bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

b) Persepsi Responden mengenai Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Lubis *et al*., (2018:53) kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait yang memengaruhi sebagian besar pekerjaan seseorang (peran atau tanggung jawab), yang berkorelasi dengan pekerjaan di tempat kerja, yang dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Adapun persepsi atau tanggapan responden terkait dengan masalah kompetensi dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.7

Persepsi Responden mengenai Kompetensi

No.	Indikator	Skor					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Pengetahuan yang saya miliki dapat menunjang pekerjaan yang diberikan	0	0	19 (48,7)	17 (43,6)	3 (7,7)	3,59
2.	Saya memiliki pemahaman atas rencana kerja menurut Tupoksi yang diberikan oleh Atasan	0	0	15 (38,5)	14 (35,9)	10 (25,6)	3,87
3.	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	4 (10,3)	22 (56,4)	13 (33,3)	4,23
4.	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	0	0	0	26 (66,7)	13 (33,3)	4,33
Total rata-rata indeks variabel Kompetensi							4,00

Sumber : Data diolah (2021)

Dari hasil jawaban responden mengenai kompetensi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban antara setuju dan sangat setuju, dengan perolehan total rata-rata indeks variabel kompetensi sebesar 4,00 dan termasuk dalam kategori baik atau tinggi (skor antara 3,40-4,19). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai memiliki kompetensi kerja yang tinggi, dilihat dari selalu bersikap tanggap dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan (4,33), kemudian setiap pegawai memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan (4,23), serta setiap pegawai memiliki pemahaman atas rencana kerja menurut Tupoksi yang diberikan oleh Atasan (3,87). Sehingga dengan adanya sikap tanggap dan raji, ketrampilan dan pemahaman atas rencana kerja maka akan membentuk kompetensi pegawai dalam bekerja.

c) Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaanya

akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Menurut Priansa (2018:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya men-cerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Adapun persepsi atau tanggapan responden mengenai kepuasan kerja pegawai selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.8

Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Skor					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya menerima gaji yang sesuai dengan tanggung-jawab yang telah diberikan selama ini	0	0	13 (33,3)	20 (51,3)	6 (15,4)	3,82
2.	Saya merasa senang, karena adanya kesempatan yang terbuka dalam memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi	0	0	7 (17,9)	15 (38,5)	17 (43,6)	4,26
3.	Saya merasa puas dengan adanya pelaksanaan super-visi yang dilakukan selama ini	0	0	6 (15,4)	20 (51,3)	13 (33,3)	4,18
4.	Pemberian tunjangan tam-bahan (TPP) kepada ang-gota kepolisian telah mem-berikan kepuasan kerja bagi saya	0	0	2 (5,1)	16 (41,0)	21 (53,8)	4,49
5.	Saya merasa senang dengan rekan kerja saat ini, karena dapat menunjang aktivitas kerja sehari-hari	0	0	0	16 (41,0)	23 (59,0)	4,59
Total rata-rata indeks variabel Kepuasan kerja							4,27

Sumber : Data diolah (2021)

Dari hasil jawaban responden mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju, dengan perolehan total rata-rata

indeks variabel kepuasan kerja sebesar 4,27 dan termasuk dalam kategori sangat baik atau sangat tinggi (skor antara 4,20-5,00). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karena setiap pegawai merasa senang dengan rekan kerja saat ini, karena dapat menunjang aktivitas kerja sehari-hari (4,59), kemudian Pemberian tunjangan tambahan (TPP) kepada anggota kepolisian telah memberikan kepuasan kerja bagi saya (4,49), begitu pula bahwa setiap pegawai merasa senang, karena adanya kesempatan yang terbuka dalam memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi (4,26). Sehingga dengan adanya rekan kerja, pemberian TPP serta kesempatan untuk dipromosikan memberikan perasaan puas bagi pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

d) Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan *output* atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam institusi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh persepsi atau tanggapan responden terkait dengan kinerja pegawai seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.9

Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Skor					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh atasan	0	0	9 (23,1)	23 (59,0)	7 (17,9)	3,95
2.	Semua pekerjaan yang di-kerjakan sudah sesuai de-ngan target yang ditentukan oleh Atasan	0	0	8 (20,5)	16 (41,0)	15 (38,5)	4,18
3.	Saya selalu disiplin masuk dan pulang kantor sesuai waktu yang ditentukan	0	0	3 (7,7)	19 (48,7)	17 (43,6)	4,36
4.	Setiap pegawai mendapatkan kesempatan untuk memberi-kan inisiatif atau ide-ide untuk pengembangan orga-nisasi saya	0	0	2 (5,1)	18 (46,2)	19 (48,7)	4,44
5.	Setiap pegawai memiliki ke-telitian dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang di-berikan	0	0	2 (5,1)	10 (25,6)	27 (69,2)	4,64
6.	Atasan saya selalu memberi-kan support kepada saya dari setiap pekerjaan yang dilak-sanakan	0	0	0	12 (30,8)	27 (69,2)	4,69
Total rata-rata indeks variabel Kinerja pegawai							4,38

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil persepsi responden mengenai kinerja pegawai terlihat bahwa rata-rata responden memberikan jawaban antara setuju dan sangat setuju, dengan perolehan total rata-rata indeks variabel kepuasan kerja sebesar 4,38 dan termasuk dalam kategori sangat baik atau sangat tinggi (skor antara 4,20-5,00). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai sudah memiliki kinerja kerja yang tinggi, dilihat dari atasan selalu memberikan support kepada pegawai dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan (4,69), kemudian setiap pegawai memiliki ketelitian dalam menyelesaikan setiap

pekerjaan yang diberikan (4,69), begitu pula bahwa setiap pegawai mendapatkan kesempatan untuk memberikan inisiatif atau ide-ide untuk pengembangan organisasi (4,44), sehingga dengan adanya support atasan, ketelitian pegawai, serta kesempatan untuk memberikan inisiatif maka akan memberikan peningkatan kinerja bagi setiap pegawai khususnya pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

C. Model Kepuasan Kerja Pegawai

1. Analisis Regresi dan Korelasi Model 1

Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk menguji kepuasan kerja (Z) dapat memediasi pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Y), dimana pada penelitian ini dilakukan pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel dengan jumlah sampel sebesar 39 responden. Dalam melaksanakan pengujian jalur pada penelitian ini menggunakan analisis regresi dalam penentuan jalur dari setiap variabel independent atau variabel eksogen dan variabel dependen atau endogen. Sebelum dilakukan analisis pengujian jalur maka terlebih dahulu akan disajikan hasil uji regresi mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja (model 1) yang diolah dengan menggunakan program SPSS 26.

Berdasarkan hasil pengolahan data regresi dengan menggunakan *software* SPSS 26 maka hasil analisis regresi dan korelasi dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.14

Analisis Regresi dan Korelasi (Model 1)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.764	.377		2.023	.051
	Motivasi Kerja	.366	.102	.432	3.577	.001
	Kompetensi	.496	.122	.491	4.070	.000
	R = 0,844			Fhitung = 44,447		
	Rsquare = 0,712			Sign = 0,000		

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel 4.14 yakni hasil analisis regresi dan korelasi (model 1) maka terlebih dahulu akan disajikan persamaan regresi yaitu sebagai berikut :

Y = 0,432 + 0,491

Berdasarkan persamaan tersebut di atas maka besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,432, hal ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang artinya semakin baik pemberian motivasi kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja.

Sedangkan dilihat dari hasil analisis regresi mengenai pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,491, hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan dapat diikuti pula oleh adanya peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel adalah motivasi kerja dan kompetensi.

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka akan disajikan hasil uji parsial dari setiap variabel yang telah diteliti yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian secara parsial yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yang diperoleh nilai ρ*value* = 0,001, dimana dengan nilai *pvalue* = 0,001 < 0,05 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dilaksanakan selama ini dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kepuasan kerja, khususnya pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian regresi mengenai pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja maka diperoleh nilai ρvalue = 0,000 < 0,05, hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan secara bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi setiap pegawai yang bekerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

Kemudian dilihat dari nilai R = 0.618 yang menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi kerja memberikan hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Sedangkan dilihat dari nilai R_{square} = 0,844 atau 84,40 persen, hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen

(motivasi kerja dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja) sebesar 84,40 persen. Atau dengan kata lain bahwa variasi motivasi kerja dan kompetensi mampu menjelaskan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 0,516 atau 51,6 persen dipengaruhi atau dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil pengujian serempak (simultan) yang diperoleh nilai sebesar F_{hitung} = 44,447 dan nilai sig = 0,000, karena dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh secara bersama sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian maka dari hasil pengujian hipotesis baik secara parsial maupun serempak menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Analisis Regresi dan Korelasi Model 2

Analisis regresi dan korelasi model 2 yakni menganalisis pengaruh motivasi kerja (X_1), kompetensi (X_2), dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y). Setelah dilakukan hasil olahan data dengan menggunakan SPSS versi 26 maka dapat disajikan melalui tabel 4.15 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.15

Analisis Regresi dan Korelasi (Model 2)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.547	.261		2.099	.043
	Motivasi Kerja	.302	.078	.374	3.875	.000
	Kompetensi	.214	.096	.222	2.220	.033
	Kepuasan kerja	.404	.109	.424	3.704	.001
	R = 0,932			Fhitung = 76,683		
	Adjusted Rsquare = 0,857			Sign = 0,000		

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.15 yakni hasil analisis regresi dan korelasi (model 2) yaitu menguji pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kepuasna kerja terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel maka akan disajikan persamaan regresi yaitu sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = 0{,}374X_1 + 0{,}222X_2 + 0{,}424X_3}$$

Berdasarkan persamaan regresi model 2 yang telah diuraikan di atas maka dapat diinterpretasikan persamaan regresi yaitu pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

a. $\beta_1 X_1$ = 0,3740 yang diartikan bahwa motivasi kerja bepengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana setiap kenaikan 1 point motivasi kerja akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian motivasi kerja maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.
b. $\beta_2 X_2$ = 0,222 yang diartikan bahwa kompetensi bepengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana

setiap kenaikan 1 point kompetensi akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki oleh pegawai maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

c. $\beta_3 X_3$ = 0,424 yang diartikan bahwa kepuasan kerja bepengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana setiap kenaikan 1 point kepuasan kerja akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis koefisien regresi yang telah diuraikan maka variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan tanggapan pegawai yang bekerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel bahwa apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tinggi maka akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya dilihat dari nilai R = 0,932, ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dilihat dari R_{square} = 0,857 yang menunjukkan variabilitas kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja sebesar 85,70 persen, sedangkan sisanya sebesar 0,143 atau 14,3 persen (1- 0,857 x 100) ditentukan oleh

faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan pada model penelitian ini.

Kemudian akan disajikan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu :

a. Pengaruh motivai kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai ρ*value* = 0,000, dimana dengan nilai ρ*value* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan oleh Bidang Hukum Polda Sul-Sel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai.

b. Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara regresi yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, yang diperoleh nilai ρvalue = 0,033. Karena dengan nilai ρ*value* = 0,033 < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai.

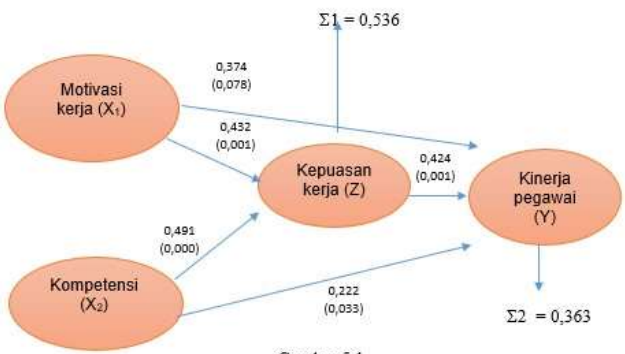
c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis melalui pengujian secara parsial yaitu pengaruh kepusan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang diperoleh nilai ρ*value* = 0,001. Karena dengan nilai ρ*value* = 0,001 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berarti

kepuasan kerja telah memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa temuan ini dapat membuktikan bahwa secara parsial motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Kemudian dilihat dari hasil uji serempak (Uji F), dimana hasil uji F_{hitung} = 76,683 dan nilai $\rho value$ = 0,000 < 0,05. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

Berdasarkan analisis regresi dan korelasi yang telah diuraikan di atas, sebelum disajikan analisis jalur pada penelitian ini, maka akan disajikan gambar uji jalur yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :



Gambar 5.1
Hasil Uji Jalur

Sumber : Data diolah, 2021

Gambar 4.2 yaitu hasil uji jalur pada penelitian ini maka akan disajikan hasil analisis pengaruh langsung dan

pengaruh tidak langsung dalam uji jalur pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Besarnya pengaruh langsung dalam analisis jalur pada penelitian ini dapat disajikan melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16

Besarnya Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dalam Uji Jalur

No.	Uji Jallur	Besarnya Pengaruh Langsung	ρvalue
1.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja kerja (X1 —Z)	0,432	0,001
2.	Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja (X2 — Z)	0,491	0,000
3.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (X1— Y)	0,374	0,033
4.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai (X2 —Y)	0,222	0,000
5.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Z — Y)	0,424	0,001

Sumber : Data diolah, 2021

2. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

Setelah disajikan pengaruh langsung (*direct effect*), maka akan disajikan perhitungan pengaruh tidak langsung (*Indirect effect)* dari setiap jalur pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (X1 ->Z-> Y)

Besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang dapat ditentukan sebagai berikut :

Besarnya pengaruh langsung …… 0,374

Pengaruh Tidak langsung (0,432 x 0,424) …….…… . 0,183 (+)

Total pengaruh (X1->Y->Z) …….. 0,557

Dari hasil perhitungan tersebut diatas maka dapat ditentukan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel sebesar 0,183 atau 18,30 %. Dengan demikian maka besarnya total pengaruhnya sebesar 0,557 atau 55,70 persen (0,354 + 0,183).

Adapun hasil uji *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 4.17
Hasil Uji *sobel test* secara *online* motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.17 yakni hasil uji *sobel test* secara *online* yang diperoleh nilai sobel test 2,865 dan ρ*value* = 0,004. Karena dengan nilai ρ*value* sebesar 0,004 < 0,05 yang berarti kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dimana temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

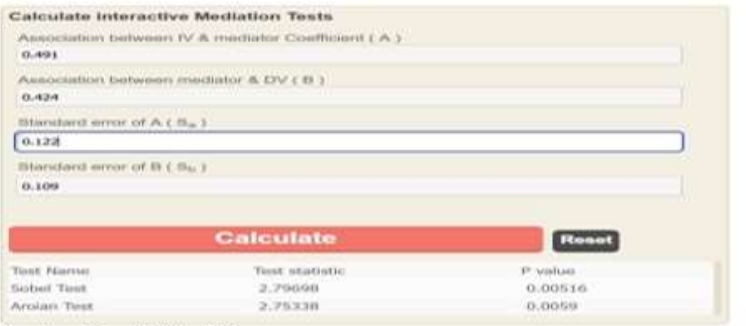
b. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang dapat ditentukan sebagai berikut :

Besarnya pengaruh langsung …… 0,222
Pengaruh Tidak langsung (0,491 x 0,424) ……... 0,208 (+)
Total pengaruh (X2->Z->Y) …… 0,430

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,208 atau 20,80 persen. Sehingga total pengaruhnya sebesar 0,430 atau 43 persen (0,222 + 0,208 x 100). Kemudian akan disajikan uji sobel test secara online yang dapat ditunjukkan pada tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.18
Uji *sobel test* secara *online* pengaruh kompetensi Terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja



Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.18 yakni hasil uji *sobel test* secara *online* yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang diperoleh nilai *sobel test* statistik 2,796 dan nilai ρ*value* sebesar

0,005. Dengan nilai ρ*value* = 0,005 < 0,05 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji jalur mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19
Analisis Uji Jalur pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

No.	Pengujian Jalur	Pengaruh Langsung (Direct Effect)	Pengaruh tidak langsung melalui efektifitas kerja	Total Pengaruh	ρvalue	Ket.
1.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	0,431	-	0,432	0,000	+/signifikan
2.	Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja	0,491	-	0,491	0,000	+/signifikan
3.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	0,374	-	0,374	0,018	+/signifikan
4.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai	0,222	-	0,222	0,000	+/signifikan
5.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,424	-	0,424	0,000	+/signifikan
6.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,374	0,183	0,557	0,004	+/signifikan
7.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,222	0,208	0,430	0,005	+/signifikan

Sumber : Data diolah (2021)

D. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini yakni motivasi kerja yang diberikan oleh setiap pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang sudah berada dalam kategori baik atau tinggi, hal ini dapat dilihat dari adanya balas jasa yang diterima dalam bentuk gaji saat ini dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, kemudian kndisi kerja yang aman dan kondusif sehingga dapat memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, karena selain ada Satpam juga Cctv yang memantau setiap kegiatan yang dilakukan.

Selanjutnya terkait dengan Polda Sul-sel Bidang Hukum memberikan fasilitas kerja seperti : kursi, meja, komputer dan printer sehingga memudahkan bagi setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan, hal ini dapat dilihat bahwa dalam satu unit Bidang Hukum sebagian besar pegawai memiliki komputer dan printer, serta menggunakan sistem LAN. Kemudian setiap pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat untuk menunjang prestasi kerja pegawai dalam menegakkan hukum, ini terlihat bahwa Polda Sul-Sel senantiasa menyelenggarakan diklat-diklat bagi setiap pegawai.

Adanya pengakuan dari atasan saya menjadi motivasi bagi pegawai untuk lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai yang mendapatkan prestasi kerja di atas rata-rata maka mendapatkan pengakuan dari atasan dan diberikan cendera mata. Begitu pula bahwa pegawai senang dengan

pekerjaan yang ditangani selama ini, karena sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki, serta setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi, hal ini dilihat bahwa Polda Sul-Sel selalu memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk maju, sehingga bagi pegawai yang tidak bersungguh-sungguh maka akan tetap pada posisi atau jabatan yang dipegangnya.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian motivasi kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:75) bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Dimana semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Faisal dan Munir (2019) hasil temuan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017:75) dan penelitian Faisal dan Munir (2019).

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden atau pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, maka dipersepsikan oleh pegawai baik atau tinggi. Dimana indikator pertama bahwa Pengetahuan yang saya miliki dapat menunjang pekerjaan yang diberikan, dimana dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai adalah lulusan sarjana (S1) sehingga hal ini memberikan pengetahuan bagi pegawai dalam bekerja. Indikator kedua bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman atas rencana kerja menurut Tupoksi yang diberikan oleh Atasan, dimana dalam bagan struktur organisasi sudah terangkum tugas-tugas dan wewenang setiap pegawai berdasrakan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.

Kemudian setiap pegawai memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai harus mampu menyelesaikan pekerjaan dan tidak ada pekerjaan yang tertunda di meja, begitu pula bahwa setiap pegawai selalu bersikap tanggap dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini terlihat bahwa setiap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan baik.

Dari hasil persamaan regresi maka diperoleh temuan bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Munandar (2016:356) bahwa kompetensi merupakan keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan

terhadap hasil pekerjaan pegawai. Apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi dalam bekerja maka akan memberikan kepuasan bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Penelitian Fitri (2020) hasil temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan sejalan dengan teori Munandar (2016:356) dan penelitian Fitri (2020).

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis terkait dengan motivasi kerja yang diberikan oleh Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana pemberian motivasi kerja selama ini sudah berjalan dengan baik sehingga menunjang peningkatan kinerja pegawai, dimana dengan adanya pemberian motivasi kepada setiap pegawai maka pegawai akan semakin termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai. Dimana dari hasil penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan motivasi kerja, maka dapat diketahui bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi, ini dapat dilihat bahwa Polda Sul-Sel tidak pernah membatasi pegawai untuk maju, yang berarti bahwa setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk berkembang ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, sehingga semakin giat pegawai maka akan semakin tinggi kedudukannya, begitu pula sebaliknya apabila pegawai malas untuk maju maka dia akan terbelakang dalam mencapai kariernya. Begitu pula dengan

pernyataan bahwa setiap pegawai senang dengan pekerjaan yang ditangani selama ini, karena sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki, dimana pada Polda Sul-Sel, sebelum pegawai ditempatkan pada unit masing-masing bidang, maka harus disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah balas jasa yang diterima dalam bentuk gaji saat ini dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, ini harus menjadi perhatian bagi pimpinan untuk diperhatikan.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh Bidang Hukum Polda Sul-Sel memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:117) bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana yang ditemukan oleh Kadek Loka Suristya, Nyoman Rasmen Adi (2021) dan M. Ikhsan, Andi Reni, Wardhani Hakim (2019), yang hasil temuannya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana pada penelitian ini yang

telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti saat melakukan pengamatan. Sehingga penelitian ini yang mendukung dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Kadek Loka Suristya, Nyoman Rasmen Adi (2021) dan M. Ikhsan, Andi Reni, Wardhani Hakim (2019), dan selain itu telah sesuai dengan hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

4. Pengaruh Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengamatan dari tanggapan pegawai melalui penyebaran kuesioner pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sudah dikategorikan tinggi sehingga akan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah setiap pegawai selalu bersikap tanggap dan rajin dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, dimana dengan kompetensi melalui pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai sehingga setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan maka pegawai selalu bersikap tanggap dan rajin dalam menyelesaikan pekierjaan. Kemudian setiap pegawai memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana rata-rata pegawai adalah lulusan sarjana atau S1 sehingga mempunyai pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat menunjang pekerjaan yang diberikan, dimana hal ini menjadi

perhatian bagi Bidang Hukum Polda Sul-Sel untuk selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan, selain itu dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada setiap pegawai terkait dengan bidang kerja yang ditangani.

Dari hasil pengamatan pada penelitian ini yakni pengaruh kompetensi diri terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Sul-Sel. Sehingga pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Teori yang dikemukakan oleh Kaswan (2016:178) bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang secara kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik kinerja kerja yang dihasilkan.

Penelitian Pandaleke (2016) hasil temuan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Kaswan (2016:178) dan penelitian Pandaleke (2016).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengamatan pada penelitian ini yang dilihat dari kepuasan kerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel yang telah dikategorikan baik. Hal ini sesuai dengan penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai yang bekerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana pegawai menerima gaji yang sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan selama ini, hal ini dilihat bahwa setiap pegawai menerima gaji sesuai dengan jabatan atau golongan dan bidang kerja yang ditangani. Kemudian pegawai merasa senang, karena adanya kesempatan yang terbuka dalam memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi, dimana setiap pegawai berhak untuk dipromosikan.

Kemudian setiap pegawai merasa puas dengan adanya pelaksanaan super-visi yang dilakukan selama ini, karena setiap hari supervisi selalu melakukan *monitoring* atau memantau setiap aktivitas yang dilakukan oleh pegawai sehingga pegawai semakin tekun dalam bekerja. Pemberian tunjangan tambahan (TPP) kepada pegawai telah memberikan kepuasan kerja bagi pegawai, dimana setiap pegawai berhak mendapatkan TPP yang dihitung berdasarkan tingkat absensi kerja pegawai, serta setiap pegawai merasa senang dengan rekan kerja saat ini, karena dapat menunjang aktivitas kerja sehari-hari.

Dari hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Luthans (2012:247) bahwa kepuasan kerja dapat membantu

kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran.

Penelitian I.G.N.A. Wibawa (2020), Deswarta (2017) hasil temuan bahwa kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan yang ditemukan oleh peneliti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian I.G.N.A. Wibawa (2020), Deswarta (2017) dan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

6. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis uji jalur yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasna kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Dimana setelah dilakukan pengamatan nampak bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberian motivasi kerja maka akan memberikan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Elok *Novia Putri, I Dewa Ketut Raka Ardiana (2019) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai.*

7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji mediasi pada penelitian ini yakni dengan menggunakan *sobel test* secara *online* yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dimana dapat diimplikasikan pada penelitian ini bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan lebih menunjang tingkat kepuasan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Risda Fitri (2020) Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa Kompetensi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

BAB VI
PENUTUP

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Semakin tinggi kompetensi kerja maka kepuasan kerja semakin meningkat. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel diperoleh temuan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel diperoleh temuan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

Dari hasil persamaan regresi mengenai pengaruh kepuasna kerja terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel diperoleh temuan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel. Hasil uji mediasi dengan menggunakan sobel test statistik bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana dengan adanya motivasi kerja maka akan

meningkatkan kepuasan pegawai sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai Hasil uji sobel test mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel, dimana temuan penelitian ini memberikan indikasi bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan dapat memberikan kepuasan pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Upaya dalam memberikan kepuasan kerja pegawai, sebaiknya lebih memperhatikan balas jasa yang diterima pegawai dalam bentuk gaji saat ini sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari pegawai dan keluarganya. Disarankan agar Bidang Hukum Polda Sul-Sel agar selalu menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai terkait dengan bidang kerja, sehingga setiap pegawai dapat menyelesaikan setiap pekerjaan. Hendaknya setiap pegawai menerima gaji yang sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan selama ini, sehingga hal ini dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai pada Bidang Hukum Polda Sul-Sel.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Zanafa Publishing. Riau

Ahmudi, Nur Farida, Aries Susanty, Ratna Purwaningsih (2018), Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja dan Dampaknya terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus PT XYZ). Seminar Nasional IENACO-2018, ISSN 2337-4349

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

Anggi Meidita (2019) Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Jurnal Ilmiah magister Manajemen, Home > Vol.2 No2 (2019) E-ISSN : 6232-2634

Badriyah, M. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan pertama, Pustaka Setia. Bandung

Bangun, Wilson. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Erlangga, Jakarta

Bintoro dan Daryanto. (2018). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gava Media.

Busro, Muhammad. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadameidia Group. Jakarta

Dharta, I Ketut (2010), Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada

Sekretariat Daerah kota Malang. Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol. 6, No. 2, Juni 2010.

Deddy Pandaleke (2016) Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Home Vol.2 No.4 (2016)

Deswarta (2017) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Jurnal Valuta Vol. 3 No 1, April 2017 ISSN : 2502-1419. Universitas Islam Riau.

Dessler, Gary. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta

Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas Komariyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung

Elok Novia Putri dan I Dewa Ketut Raka Ardiana (2019), Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap kinerja Tenaga Kependidikan melalui Kepuasan Kerja di Lingkungan ITS Surabaya. Jurnal Global, Vol. 03, No. 02 tahun 2019, ISSN: 2540-959X.

Ester Manik dan Wiarah (2014) Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi Diakses melalui http://ejournal. stipas. ac.id.

Fahmi, Irham. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kesebelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

Faisal Faisal, Razak Munir (2019) Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), dan Disiplin Kerja Trhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas

Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Yume Journal of Management, Vol.2 No.2. e-ISSN : 2614-851X

Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang

Hamali, A. Y. (2018). Pemahaman Sumber Daya Manusia. PT Buku Seru. Yogyakarta

Hasibuan, S.P. Malayu. (2019). Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi. Cetakan keduapuluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

Hartatik, Puji Indah. 2014. Buku Praktis Mengembangkan SDM. Cetakan Pertama, Penerbit : Laksana, Yogyakarta

Herman Sofyandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Graha Ilmu. Yogyakarta

Irham Fahmi. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Penerbit Alfabeta. Bandung.

I.G.N.A. Wibawa (2020) Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Maha Surya Motor II Cabang Penarukan Singaraja. Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 6 No. 2, Oktober 2020 P-ISSN: 2476-8782 DOI: Nomor DO

Kharisma, Atika *Fitri (2020)* Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank BPRS Bina Finansia Semarang) Jurnal IAIN Salatiga Semarang

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Raja-grafindo Persada. Depok

Kaswan. (2016). Pengembangan Manajemen Mempersiapkan dan Mengembang-kan calon dan Manajer yang Efektif. Cetakan pertama, Alfabeta, Bandung

Kadarisman, (2012), Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rajawali Pers, Jakarta

Kadek Loka Suristya, Nyoman Rasmen Adi (2021) Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Manado, Home > Vol.8 No.1 (2021)

Lubis Yusniar, dkk (2018) Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung

Luthans, Fred. 2012. Perilaku Organisasi. Penerbit : ANDI, Yogyakarta

Lina Hapsari S (2017) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator. Jurnal Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Made Galuh Ginanti, dkk (2018) Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Services di Wilayah Kerja Tambang PT Vale Ind Tbk. Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurshi HJABE Vol. 1 No. 4 Oktober 2018.

Malthis Robert L dan John H. Jackson, (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta

M. Ikhsan, Andi Reni, Wardhani Hakim (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap

Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja: Studi pada Prudential Life Assurance di Makassar. HJABE Vol. 2 No. 1 Januari 2019

Mulyadi. 2015. Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM). Penerbit : In Media, Bogor.

Mulyadi, Deddy. (2015). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Bandung. Alfabeta.

Mubarok, E. Saefuddin, (2017), Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar Keunggulan Bersaing, In Media. Bogor

Munandar, (2016). Psikologi Industri dan Organisasi. Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.

Murgianto, Siti Sulasmi dan Suhermin. (2016). *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java. International Journal of Advanced Research, Volume 3, Issue*-378-396

Nawawi, H. Hadari. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Penerbit : Gajah Mada University Press, Yogyakarta

Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana dan Made Subudi (2015), Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.11 (2015) : 823-840, ISSN: 2337-3067.

Notoatmodjo, Soekidjo. (2015) Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta

Pandaleke, Deddy (2016), Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara), Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 2 Juni 2016, hal. 199-210. ISSN 2303-1174.

Priansa, Donni Juni. (2018). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung

Rino, dkk (2020) Perilaku Organisasi Memahami Perilaku Kewargaan Organisasi Untuk Kinerja Unggul, cetakan pertama, Penerbit : Refika Aditama, Bandung

Rivai, Veithzal, (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan, edisi ketiga, cetakan kedelapan, Penerbit : Raja Grafindo, Jakarta

Robbin & Judge. (2015). Perilaku Organisasi Edisi keenambelas. Salemba Empat. Jakarta

Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung

Siswandi Dan Indra Imam, (2012), Aplikasi Manajemen Perusahaan, Edisi Kedua Penerbit: Mitra Wicana Media, Jakarta.

Sunyoto, Danang. (2015). Penelitian Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2018. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit : Alfabeta, Bandung

Stephen, Robbins (2015), Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sinambela, Lijan Poltak. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta

Sudarmanto, (2019) Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Sudaryo Yoyo, (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, edisi pertama, Penerbit : Andi, Yogyakarta

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif. Alfabeta. Bandung

Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. (D. Prabantini, Edisi pertama, Andi Offset. Yogyakarta:

Sukrispiyanto. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama,. Indomedia, Sidoarjo

Sutrisno, Edy. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi pertama, cetakan kesepuluh, Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Yogyakarta

Suryabrata, Sumadi, (2014) Metodologi Penelitian, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Sri, A. (2017). Pengaruh Dimensi Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Nurul Falah Pekanbaru. Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil, 7(2), 219–226.

Torang, Syamsir. 2016. Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi), cetakan kesatu, Penerbit : Alfabeta. Bandung

Umi Narimawati. (2007). Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi & Contoh Perhitunganya. Agung Medi, Jakarta

Wahyu Yulianto (2018) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pendidikan Sebagai Pemoderator pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, vol. 9 no. 1 September 2018. ISSN : 2503-4413, hal 37 - 49

Wahjono, Imam Sentot. (2020). Perilaku Organisasi, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu Yogyakarta

Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Raja Grafindo Persada. Depok

Yulianto (2017) Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sukamandi). Jurnal IPB University Scientific Repository Bogor Indonesia.