

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN KINERJA  
TERHADAPKEPUASAN PEGAWAI PADA DINAS  
PEMUDA OLAHRAGA DAN PARIWISATA  
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**NILAYANTI RATNA PALUPI  
2018. MM. 2. 2119**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR 2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN KINERJA  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA  
DAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA KABUPATEN  
POLEWALI MANDAR**

Oleh :

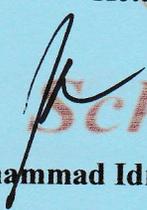
**NILAYANTI RATNA PALUPI  
2018. MM. 2. 2119**

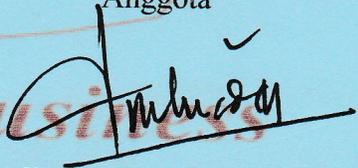
Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada Tanggal 26 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,  
**Komisi Pembimbing  
NOBEL  
INDONESIA**

Ketua,

Anggota

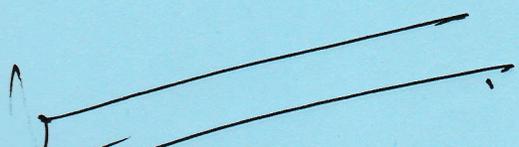
  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

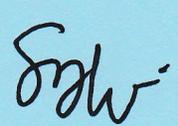
  
Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

Mengetahui:

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

Ketua Prodi Magister Manajemen

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M. Si., Ak, Ca

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

***PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN KINERJA TERHADAP  
KEPUASAN PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA OLAHRAGA DAN  
PARIWISATA KABUPATEN POLEWALI MANDAR***

Nama Mahasiswa : Nilayanti Ratna Palupi  
NIM : 2018. MM. 2. 2119  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Pemerintahan Daerah

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si  
Anggota : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si  
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Tanggal Ujian : 26 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 170/SK/PPS/STIE-NI/XI/2020

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: *“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar”*.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Harlinda Harniati Arfan, M.AP dan selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
6. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu- persatu.
7. Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, 25 Maret 2021

Penulis

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 24 Maret 2021



**NILAYANTI RATNA PALUPI**  
**2018. MM. 2. 2119**

## ABSTRAK

**NILAYANTI RATNA PALUPI (2018. MM. 2. 2119)**, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar (dibimbing oleh: Muhammad Idris dan. Harlindah).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh 1) secara parsial Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. 2) pengaruh secara simultan Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. 3) variabel yang paling dominan berpengaruh Terhadap Kepuasan pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 43 orang Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: secara parsial Kompetensi, kepuasan dan Kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Ini berarti bahwa Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja mampu meningkatkan kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Secara simultan Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi akan semakin meningkatkan kepuasan pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

Kata kunci: Kompetensi, Kompensasi, Kinerja dan Kepuasan



## **ABSTRACT**

*Nilayanti Ratna Palupi. 2021. The Effect of Competence, Compensation and Performance on Employee Satisfaction at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency, supervised by Muhammad Idris and Harlinda.*

*This study aims to analyze the effect of (1) partially Competence, Compensation and Performance on Employee Satisfaction at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency (2) Competence, Compensation and Performance simultaneously on Employee Satisfaction at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Regency Mandar (3) the most dominant variable affects the employee satisfaction at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency.*

*This study was conducted on the staff of the Youth, Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. Determination of the sample using saturated technique by taking the entire population, as many as 43 employees at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that (1) partially Competence, satisfaction and work performance have a positive and significant effect on Employee Performance at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. This means that Competence, Compensation and Performance are able to increase employee satisfaction at the Polewali Mandar District Youth Sports and Tourism Service (2) simultaneously Competence, Compensation and Performance have a positive and significant effect on employee satisfaction at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency (3) partially shows that the compensation variable has a dominant effect on employee satisfaction at the Polewali Mandar District Youth Sports and Tourism Office, this indicates that the better the compensation will increase the satisfaction of the employees of the Polewali Mandar Regency Youth Sports and Tourism Office.*

**Keywords:** *Competence, Compensation, Performance and Satisfaction*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN IDENTITAS.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kompetensi .....	12
2.2.1. Aspek Kompetensi .....	15
2.2.2. Tingkat Kompetensi SDM .....	16
2.2.3. Dimensi Kompetensi Individu .....	17
2.3. Kompensasi .....	18
2.3.1. Pengertian Kompensasi .....	18
2.3.2. Indikator Kompensasi .....	23
2.4. Kinerja .....	25
2.4.1. Pengertian Kinerja.....	25
2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	30
2.4.3. Penilaian Kinerja.....	35
2.5. Kepuasan Kerja .....	54
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	58
3.2. Hipotesis .....	59
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	60
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Desain Penelitian .....	62
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	62
4.3. Populasi dan Sampel .....	62
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	63
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	63

4.5.1.	Uji Validitas Instrumen ( <i>test of validity</i> ) .....	64
4.5.2.	Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test of Reliability</i> ).....	65
4.6.	Metode Pengumpulan Data .....	65
4.7.	Teknik Analisa Data .....	66

## **BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1.	Hasil Penelitian .....	70
5.1.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	70
5.1.2	Deskripsi Responden.....	70
5.1.3	Variabel Penelitian .....	73
5.1.4	Uji Instrumen Penelitian.....	82
5.1.4.1	Uji Validitas .....	82
5.1.4.2	Uji Reliabilitas .....	85
5.1.4.3	Uji Normalitas .....	85
5.1.4.4	Uji Multikolinearitas.....	86
5.1.4.5	Uji Heteroskedastisitas.....	87
5.1.5	Pengujian Hipotesis.....	88
5.1.5.1	Analisis Regresi Berganda.....	88
5.1.5.2	Uji Statistik.....	89
5.1.5.3	Uji F (Uji Simultan).....	90
5.1.5.4	Uji t (Uji Parsial) .....	91
5.1.5.5	Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	92
5.2.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	94

## **BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN**

6.1.	Simpulan .....	105
6.2.	Saran .....	105

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR LAMPIRA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Asa'ad, 2013) . Robbins (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, karena seorang pegawai yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi .

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donely, 2012). Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas (Fraser 1993:183). Sementara, menurut Bass and Ryter, dalam Robert C Beck (1983:396), ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu:

(1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bemilai; (3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan. Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja adalah; (1) intrinsik yang terdiri dari sub indikator meliputi: (a) rasa bangga, (b) rasa berhasil, (c) rasa tanggungjawab, (d) rasa memiliki, (e) rasa dihargai, dan (f) rasa aman; dan (2) ekstrinsik yang subindikatornya meliputi: (a) rasa kekeluargaan, (b) rasa saling menghormati, dan (c) rasa saling mendukung.

Manusia bekerja karena ada tujuan atau ada sesuatu yang hendak dicapainya, dengan bekerja dan melakukan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh akan membawa seseorang kepada keadaan yang lebih baik, memberinya status serta mencapai suatu kondisi yang lebih memuaskan . Karena itu pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan manusia yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Dharma, 2013) .

Kepuasan pegawai suatu organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, karena ditentukan oleh ketiga faktor tersebut untuk bekerja dengan tekun dan mendukung kinerjanya. Dengan pengetahuan yang

tinggi, pegawai dapat dengan mudah menganalisa suatu pekerjaan, walaupun tugas yang diberikan tergolong sulit untuk dilaksanakan. Keterampilan seorang pegawai dapat menentukan kinerja suatu organisasi, jika keterampilan kerja yang dimiliki sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi tidak begitu bagus maka organisasi juga sulit untuk berkembang pesat. Sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya, sehingga dengan adanya interaksi pegawai yang bertugas dengan masyarakat atau pegawai lain yang ada di lingkungan kerjanya, maka pegawai dapat bekerja lebih rajin sehingga kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan.

Kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sehingga selain dapat menciptakan suasana kondusif untuk tumbuhnya kinerja pegawai juga berpotensi dapat membuat organisasi berkembang lebih maju.

Di era globalisasi dewasa ini, organisasi berada dalam situasi di mana perubahan lingkungan yang cepat dan berlangsung tanpa jeda. Menghadapi situasi seperti ini dituntut kompetensi sumber daya manusia untuk mengantisipasi dan mengadopsi perubahan tersebut untuk kelangsungan hidup organisasi. Dalam kehidupan organisasi secara alamiah akan selalu menghadapi perubahan, baik disebabkan oleh pengaruh lingkungan maupun oleh kondisi internal berubah (organisasi berubah). Dalam daur hidup organisasi/perusahaan akan menghadapi beberapa masalah yang mendasar dan menuntut adanya pemecahan. Grainer mempelajari pertumbuhan organisasi untuk mengetahui titik krisis yang dilalui

dalam pertumbuhan tersebut. Menurut Grainer *dalam* Hatch, M. J (1997), pertumbuhan organisasi melalui 6 tahapan yaitu: 1) Pertumbuhan melalui kreatifitas, 2) Pertumbuhan melalui pengarahan, 3) Pertumbuhan melalui desentralisasi, 4) Pertumbuhan melalui koordinasi, 5) Pertumbuhan melalui kolaborasi, 6) Pertumbuhan melalui aliansi.

Pada setiap tahap, menurut Grainer *dalam* Hatch, M. J (1997) terdapat titik kritis yang di mulai dengan krisis kepemimpinan, krisis otonomi. Kemudian diikuti oleh krisis pengawasan, krisis birokrasi dan krisis affiliansi. Guna mengatasi berbagai masalah (titik kritis) pada setiap tahap pertumbuhan organisasi, tentu dituntut kompetensi, komitmen dan kinerja pegawai.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2013).

Salah satu modal utama yang dimiliki organisasi dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif adalah sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, handal dan terampil, pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi memerlukan upaya dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Schuler dan

MacMilan(2012) menyatakan bahwa organisasi dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan memanfaatkan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia seperti pemberian kompensasi.

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2013: 114) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Pemberian kompensasi secara tepat dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara (2010) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Hasibuan (2013:120) juga mendukung pendapat tersebut. Ia menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sistem kompensasi adalah suatu cara penggajian yang penetapannya besarnya jasa yang didasarkan system kompensasi ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan. Jadi dalam system kompensasi pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung kecermatan kalkulasi mereka. Kesimpulannya hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi

memberikan kepuasan bagi pegawai. Apabila pegawai merasakan kepuasan terhadap gaji yang diperolehnya maka akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan pegawai adalah kinerja dan keberhasilan kerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Pada manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki kinerja yang sempurna, konsisten dan efektif dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata

Kinerja pegawai tidak selalu dalam kondisi yang baik. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan dan keterampilan pegawai itu sendiri, ketersediaan fasilitas, motivasi dari pimpinan, sistem kompensasi, volume pekerjaan yang diberikan, dan kerja sama rekan kerja (Hasibuan 2013:35).

Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan memiliki tanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisasikan rencana tersebut. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi, harapan jangka panjang dapat dikembangkan, budaya organisasi menjadi mapan, mendapatkan pegawai yang memiliki potensi menjadi pimpinan organisasi, dan keuntungan

organisasi semakin meningkat.

Fakta empiris menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar dihadapkan dengan masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja biasa disebabkan oleh keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan, rasa kekeluargaan, rasa saling menghormati, dan rasa saling mendukung. Kondisi ini belum optimal pada pegawai pada Kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, hal ini dapat di lihat seperti contoh pegawai merasa belum di hargai atas prestasinya dan hal lainnya.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Pegawai berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar?
2. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Pegawai berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata

Kabupaten Polewali Mandar?

3. Variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Pegawai secara parsial terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Pegawai secara simultan terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
3. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan Kompetensi, Kompensasi dan kinerja pegawai untuk meningkatkan kepuasan Pegawai.

2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang

manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sebagai acuan atau bahan perbandingan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Muh. Anwar (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo”, yang mengangkat permasalahan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo.
2. Andi Astuty (2012), dengan judul tesis “ Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan.
3. Nuharty (Juni, 2013), dengan judul tesis “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia pada Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Selatan “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan

keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia pada Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Selatan, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah keterampilan.

4. Asniwati (2013) dengan judul tesis” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan pada Badan Pengelola Rumah Sakit Umum Daerah LabuangBaji Makassar. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kesehatan pada Badan Pengelola Rumah Sakit Umum Daerah LabuangBaji Makassar, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.
5. Abdul Hamid (Juni, 2013), dengan judul tesis “Analisis Kompetensi Instruktur terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia pada Balai Latihan Kerja Indonesia Makassar”. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan kompetensi instruktur yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia pada Balai Latihan Kerja Indonesia Makassar, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah keterampilan instruktur.
6. Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2002) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Operator PD. Bangun Banua Propinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill

non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah variabel kompetensi *knowledge*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, maka faktor kompetensi, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu diperlukan analisis lebih lanjut dan akurat dengan menggunakan pendekatan konsep manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan suatu penelitian yang dapat dijadikan acuan di dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Pemukiman Propinsi Papua Barat.

## 2.2 Kompetensi

Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2014:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2014:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self*

*Image, Trait dan Motive.* Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain (*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2013:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan;
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat

mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2012:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi

### **2.2.1 Aspek Kompetensi**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204):

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.
- b. 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.

- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### 2.2.2 Tingkat Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2012:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

- a. *Behavioral Tools*
  - *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
  - *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

*b. Image Attribute*

- *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

*c. Personal Characteristic*

- *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengarnya yang baik.

*Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

### **2.2.3 Dimensi Kompetensi Individu**

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2013:15) yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah

di dalam pekerjaan.

- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

## **2.3. Kompensasi**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Desler (2012: 85) bahwa kompensasi adalah upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan seseorang yang mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah/gaji, insentif, komisi, dan bonus serta pembayaran yang tidak langsung seperti dalam bentuk tunjangan keuangan semisal asuransi dan uang liburan.

Handoko (2013: 114) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Simamora (2013: 545) menyampaikan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

Menurut Dessler Gary (2012:85) kompensasi adalah setiap bentuk

pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan setimpal dari pekerjaan pegawai. Hasibuan (2013:133) mengatakan bahwa “kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012:115) kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*) insentif dan keuntungan (*benefit*), dimana organisasi harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem gaji juga program insentif seperti berbagi keuntungan dan penghargaan atas produktifitas semakin tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang pemberian kompensasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diterima oleh para pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Martoyo (2013:117) fungsi kompensasi antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi pegawai yang mengandung implikasi bahwa organisasi/perusahaan akan menggunakan tenaga kerja tersebut secara efektif dan efisien, dengan cara demikian organisasi akan memperoleh keuntungan/ manfaat yang maksimal dan disinilah efektivitas kerja pegawai sangat menentukan.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat dari penggunaan

sumber daya manusia yang efektif dan efisien, maka diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut dapat membantu stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Adapun tujuan dari pemberian kompensasi menurut Martoyo (2013:117-118) sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima kompensasi berupa gaji dan upah atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, maka dengan adanya kepastian menerima upah secara periodik berarti adanya jaminan “*economic security*” beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi maka para pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi sehingga mendorong produktivitas serta efektifitas kerja mereka.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan suksesnya organisasi. Makin beraninya suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka makin menunjukkan betapa suksesnya suatu organisasi. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi yang digunakan untuk itu makin besar.

Sedangkan menurut Davis dan Werther (2014: 381) tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) Mendapatkan personal yang *qualified*; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Menunjukkan adanya keadilan baik *internal equity* maupun *external equity*; (d) Memberi *rewards* terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) Mengontrol dana; (f) Menyesuaikan dengan

regulasi upah yang ada; (g) Memotivasi pegawai; dan (h) Mengurangi *labor turnover* pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:129) menjelaskan bahwa orang ingin diperlukan secara adil dimana semua aspek komponen termaksud gaji pokok, insentif dan tunjangan, ini adalah konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan individu (input) dengan apa yang diterima oleh individu (hasil), input yang dimaksud adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, pengalaman, produktivitas dan keterampilan. Sedangkan hasil yang dimaksud adalah gaji, tunjangan, pengakuan, prestasi, prestise, dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik terukur maupun tidak terukur.

Hal ini sesuai dengan pendapat Martoyo (2013:120) yang menjelaskan bahwa pegawai harus menerima gaji yang sama sesuai dengan undang-undang tentang pemberian gaji yang sama tahun 1963, mensyaratkan organisasi untuk menggaji tenaga kerja tanpa melihat jenis kelamin melainkan berdasarkan (1) perbedaan dalam senioritas; (2) perbedaan dalam kinerja; (3) perbedaan dalam kualitas atau kuantitas; (4) keahlian lain seperti (keahlian, usaha, dan kondisi kerja).

Beberapa terminologi yang berkaitan dengan program kompensasi oleh Syaifullah (2013) yaitu:

1. Upah (*wages*), umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lamajam kerja, semakin besar upah yang diterima). Upah merupakan basis bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.
2. Gaji (*salary*), umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau

tahunan (terlepas dari lama jam kerja), yang umumnya diterapkan pada kelompok pegawai manajemen, staf profesional, dan staf klerikal (pekerja kerah putih).

3. Insentif (*incentive*), merupakan tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan ayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya efisiensi (pemangkasan biaya).
4. Tunjangan (*benefit*), beberapa bentuk tunjangan diantaranya adalah: asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, program pendidikan, program liburan, program pensiun, dan program tunjangan lain yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian.
5. Fasilitas (*perquisites*), merupakan kenikmatan/fasilitas yang disediakan organisasi seperti fasilitas kendaraan, rumah, akses informasi dan lain-lain yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

### **2.3.2. Indikator Kompensasi**

Menurut Mondy (2012) Kompensasi terbagi atas dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh pegawai. Kompensasi

nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Secara garis besar Nawawi (2012:316-317) membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu antara lain :

1. Kompensasi langsung.

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi tidak langsung.

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif.

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Disisi lain, menurut Simamora (2013:544) kompensasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Gaji.

Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap dimana pembayarannya ditetapkan setiap bulan.

2. Insentif

Insentif pegawai adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak organisasi kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat termotivasi untuk bekerja dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah berupa asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiunan, hari raya dan tunjangan-tunjangan lainnya.

Sutrisno (2011), menjelaskan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak pegawai dan kewajiban perusahaan yang pasti :
  - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
  - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai, yakni benefit dan *services* (tunjangan pelayanan). Benefit dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.

## **2.4. Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Dessler (1992:24) kinerja merupakan Kinerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang

ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan menurut Winardi (1992:46) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian dari institusi berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang dilakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Ranupandoyo dan Husnan (2002:52), menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi. Menurut Mangkunegoro (2013:22), pengertian kinerja dimulai dari kata *job performance* atau *actual job*. Pengertian lain dari Gomes dalam Kohli (1999:23), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Rambat Lupiyoadi (2013:37) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Jackson dalam As'ad, 2002:78).

Kinerja atau Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan,

misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Suprihanto dalam As'ad, 2002:33).

Menurut Dessler (1997:61), penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada personil dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Lebih lanjut Dessler (1997:69), menyatakan bahwa penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, intensif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi

berpengaruh terhadap kinerjanya.

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2012). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau 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 legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2012:214).

Mathis dan Jackson (2012), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang

mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2013).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar

yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2012).

Dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN RI, 2013) dikatakan bahwa kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mendedikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditetapkan.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko inputdanoutput dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawaiberdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2013 : 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2012), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

#### 2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2012), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor - faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2012 :14), dikemukakan bahwa kinerja {performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :
  - 1) Persepsi
  - 2) Attitude

- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Timle (dalam Mangkunegara, 2012 : 15), faktor - faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu ripe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya -upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2013 : 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2013 : 67 ) yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance = Ability + Motivation*
- *Motivation = Attitude + Situation*
- *Ability = Knowledge + Skill*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2012 : 160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan

dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

**Prestasi = f ( kecakapan, usaha, kesempatan**

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman, 2012 : 1).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman(2012: 3), kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang

bekerja diorganisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2012:10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

### **2.4.3 Penilaian kinerja**

Pada umumnya orang - orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan

sesuai dengan rencana/program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2012; 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi-organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen

profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2012 ; 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf/aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan-pendekatanadministratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatantersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman(2012 : 103) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit - unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal- PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2013; 81).

Menurut Payaman(2012: 106), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat(2013: 238), Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang

berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang padagilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangankarierorganisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **1) Penilaian Kinerja Secara Formal**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2012 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah

bahwapenilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai (Flippo, 2012 ; 245-246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas (Gomes, 2013; 165).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora,

2012;417).

## **2). Penilaian Kinerja Secara Informal**

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2012 ; 417).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2012; 225).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahuibahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai

sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2012; 2). Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerjanya pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat/pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksudkan melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Siagian, 2012; 225).

### **3). Program Penilaian Kinerja**

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasan yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan

ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2012 ; 257-259). Metode penilaian kinerja menurut Jackson (2013 ; 92 - 101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja pegawai didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel); c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer; d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku; e) Metode MBO/Manajemen by objectives mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

### **1) Persiapan Penilaian Kerja**

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa

persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2012 ; 229-230).

## **2) Langkah-Langkah Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam

kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Dessler, 2012; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2012; 3). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur seringkali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar

untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standard dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (Sayles, 2013 ; 400 dan 403).

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan

(Simamora, 2012 ; 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Mathis dan Jackson, 2012 ; 83)

Selanjutnya, disampaikan pula bahwa proses penilaian dapat dilakukan secara multisumber yang dikenal oleh penilaian 360°, antara lain dari: a) Manajer; b) Konsumen; c) Rekan kerja; d) Bawahan atau; e) Evaluasi mandiri. Penilaian semacam ini, tujuannya untuk mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda yang didapat sesuai dengan peranannya yang berbeda-beda.

Penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang prestasi mereka (terutama sekali apabila hal itu menyenangkan) dan penilaian menyediakan umpan balik tersebut. Akhirnya, penilaian prestasi juga memungkinkan alasan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap efisiensi yang dapat diketahui, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier organisasi, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier bawahan dilihat dan kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya. (Dessler, 2012; 2-3).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja

pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria kinerja secara objektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2012)

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2012) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran objektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen

sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2012 )

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku yang ingin dilihat
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan pegawai. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2012) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2012). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila personil mempunyai semangat kerja yang tinggi, meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikan untuk mencapai prestasi yang optimal. Kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan yang dikenal dengan teori harapan. Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu juga orang yang kemampuan yang tinggi mempunyai motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi harus mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, sebaliknya apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkan rendah pula. Dalam meningkatkan kinerja perlu memberikan motivasi dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya yaitu sebagai pegawai, sehingga apa yang menjadi harapan perusahaan dapat tercapai. Kinerja yang lebih tinggi diperoleh melalui aktivitas yang memuaskan. Lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukannya, (Piercy, N, Ct al, 1997:47) menyatakan bahwa persentase kerja yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan masyarakat, meyakinkan bahwa mereka memahami keinginan masyarakat, presentasi yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan signifikan yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan personil. Demikian pula pada tingkat pengetahuan teknis personil mengenai tugas dan kewajibannya, juga memberikan tingkat signifikansi yang cukup tinggi dalam kemampuan melaksanakan pekerjaan.

Menurut Basu Swasta (1994:87), berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

## 1. Kemampuan

Kemampuan merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mengemban tugas-tugasnya. Personil yang mampu meyakinkan masyarakat serta mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua orang yang terkait dengan tugasnya akan mampu menghasilkan kinerja yang baik yang bermanfaat bagi keberlangsungan institusi. Kinerja personil dapat dibentuk melalui pelatihan-pelatihan, training, magang dan pendidikan sejenis sehingga personil mengetahui bagaimana teknik-teknik bekerja yang baik serta mampu menganalisis keadaan yang dihadapinya.

### a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hal penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut diperlukan apabila suatu saat masyarakat atau pimpinan menanyakan terhadap hasil kerja atau pekerjaan yang dilakukan, personil mampu memberikan keterangan secara benar dan meyakinkan sehingga masyarakat menjadi semakin yakin. Pengetahuan haruslah bersifat menyeluruh, artinya penguasaan itu dapat meliputi tugas, kewajiban dan bagaimana memecahkan suatu permasalahan.

### b. Sikap Pegawai

Sikap sebenarnya berkaitan dengan kemampuan. Namun, sikap disini lebih terfokus pada aktualisasi pegawai. Belum tentu seorang pegawai dengan kemampuan dan pengetahuan yang tinggi mampu melayani dengan sikap yang baik dan meyakinkan masyarakat. Atau dapat juga seorang pegawai dengan pengetahuan yang biasa justru mampu menganalisis sikap dengan baik. Sikap itu

sendiri berhubungan dengan kepribadian dan ego seseorang. Dalam hubungan dengan orang lain sikap ini sangat penting, terutama saat berhadapan dengan masyarakat atau khalayak ramai. Pegawai yang memiliki sikap yang baik merupakan nilai tersendiri bagi masyarakat atau pimpinannya.

Sedangkan As'ad (2002:49) menyatakan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan keterampilan, baik mental atau fisik termasuk didalamnya tingkat kedisiplinan
  - 2) Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian, tingkat pendidikan dan pengalaman yang pernah diperoleh
  - 3) Demografis seperti umur, asal usul, jenis kelamin
- b. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - 1) Sumberdaya di perusahaan
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Imbalan/gaji
  - 4) Budaya organisasi
  - 5) Desain pekerjaan
- c. Variabel psikologis, yang meliputi:
  - 1) Persepsi
  - 2) Sikap
  - 3) Kepribadian
  - 4) Belajar

## 5) Motivasi

Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai baik atau tidak diperlukan suatu penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan target yang akan diperoleh dengan hasil yang dicapai. Penilaian kinerja menurut Handoko (1998:21) dapat dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut:

- a. *Rating scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat nilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai.
- c. Metode peristiwa kritis, penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- d. Metode penyajian lapangan. Seseorang ahli dalam suatu departemen membantu para penyelia dalam penilaian pegawai.
- e. Tes dan observasi Kinerja.
- f. *Method ranking*, penilai membandingkan pegawai satu dengan pegawai lain, mana diantara mereka yang terbaik akan mendapatkan urutan dari paling baik sampai terjelek.

Penilaian terhadap kinerja sebagaimana tersebut di atas memiliki manfaat sebagai berikut: (Hani Handoko, 1999:34)

- a. Perbaikan Kinerja atau kinerja

- b. Penyesuaian kompensasi yang diberikan
- c. Keputusan-keputusan untuk penempatan dan promosi
- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.
- g. Melihat ketidakakuratan informasional
- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil
- j. Melihat tantangan-tantangan eksternal seperti masalah keluarga seorang pegawai, kesehatan dan lingkungan kerja.

## **2.5 Kepuasan Kerja**

Obsborn (1985:4) mengatakan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Apabila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, yang oleh pekerja disebut cukup memadai, maka akan muncul kepuasan kerja.

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donely, 1985:464-465). Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas (dikutip oleh Fraser 1993:183). Sementara, menurut Bass and Ryter, dalam Robert C Beck (1983:396), ada tiga cara untuk

meningkatkan kepuasan kerja, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: (1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai; (3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan. Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja adalah; (1) intrinsik yang terdiri dari subindikator meliputi: (a) rasa bangga, (b) rasa berhasil, (c) rasa tanggungjawab, (d) rasa memiliki, (e) rasa dihargai, dan (f) rasa aman; dan (2) ekstrinsik yang subindikatornya meliputi: (a) rasa kekeluargaan, (b) rasa saling menghormati, dan (c) rasa saling mendukung.

Manusia bekerja karena ada tujuan atau ada sesuatu yang hendak dicapainya, dengan bekerja dan melakukan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh akan membawa seseorang kepada keadaan yang lebih baik, memberinya status serta mencapai suatu kondisi yang lebih memuaskan. Karena itu pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan manusia yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Dharma, 2014).

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat di katakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap

pekerjaannya (Asa'ad, 2013). Robbins (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, karena seorang pegawai yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi .

Kepuasan kerja bersifat dinamik, dapat naik dan turun dengan cepat. Manusia di dalam lingkungan pekerjaannya tidak secara pasif menerima nasib dan kodratnya, tetapi dengan sadar berusaha untuk berprestasi dan mengaktualisasikan dirinya. Dalam kaitan itu, kepuasan kerja dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor yang satu sama lain saling berkaitan . Menurut Harrell (1976), kepuasan kerja dipengaruhi oleh :

- Faktor perorangan, seperti jenis kelamin, usia, kemandirian, masa kerja, kecerdasan, pendidikan, dan kepribadian. Faktor pekerjaan, seperti jenis pekerjaan, kemampuan yang dibutuhkan, status pekerjaan, geografi, dan besar kecilnya perusahaan/perpustakaan .
- Faktor yang dikendalikan oleh manajemen seperti keamanan, gaji, kesempatan meningkatkan keahlian, kondisi kerja, rekan kerja, tanggung jawab, pengawasan, arus informasi dari atasan ke bawahan, dan pengertian para pimpinan terhadap sikap pegawai.

Teori keadilan mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap keadilan atau kewajaran imbalan

yang diterima. Keadilan dapat didefinisikan sebagai perbandingan rasio input (upaya atau keterampilan) dan output (upah dan promosi) terhadap pegawai lain yang bertanggung jawab setara di tempat kerja yang sama atau berbeda. Jadi elemen kepuasan kerja menurut teori keadilan ada tiga, yaitu input, output, dan comparison person atau individu lain sebagai pembanding (Stoner *et al.*, 2013).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian pegawai tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya, yaitu : 1) kebutuhannya, meliputi gaji, tunjangan, dan promosi ; 2) perasaan tentang pengakuan atas prestasi, penghargaan dan rasa keadilan, serta 3) kondisi kerja meliputi isi pekerjaan, lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan pendelegasian.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, karena seorang pegawai yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi.

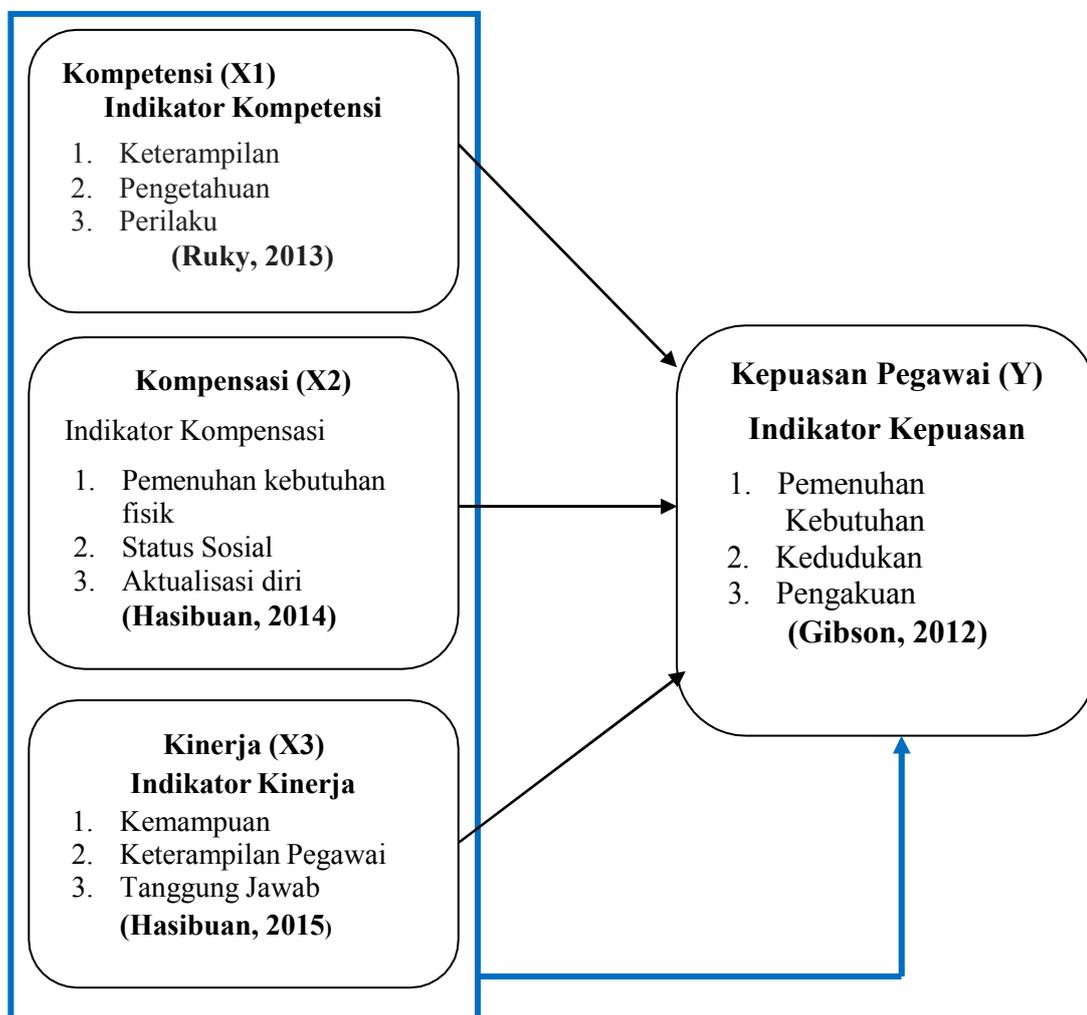
Kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sehingga selain dapat menciptakan suasana kondusif untuk tumbuhnya kinerja pegawai juga berpotensi dapat membuat organisasi berkembang lebih maju.

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2013: 114) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara

pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



### 3.2. Hipotesis

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi, kompensasi dan kinerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Kompetensi, kompensasi dan kinerja berpengaruh secara simultan terhadap Kompetensi, kompensasi dan kinerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
3. Kompensasi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kompetensi, kompensasi dan kinerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X1), Kompensasi (X2) dan Kinerja (X3), sebagai variabel bebas, sedangkan variabel terikat adalah Kepuasan Pegawai yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah kemampuan dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu).

Variabel kompetensi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu Keterampilan, pengetahuan dan perilaku.

2. Kompensasi adalah imbalan yang di terima pegawai atas pekerjaannya. Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : pemenuhan kebutuhan fisik, status sosial dan aktualisasi diri.
3. Kinerja, yaitu kemampuan pegawai mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan tepat waktu. Variabel kinerja diukur dengan tiga Indikator yaitu: kemampuan pegawai, keterampilan pegawai dan tanggung jawab.
4. Kepuasan pegawai adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, karena seorang pegawai yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi. Variabel kepuasan kerja diukur dengan empat indikator yaitu: pemenuhan kebutuhan, kedudukan, keamanan dan pengakuan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini didasarkan pada model desain penelitian sebagai survey yang bersifat korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian korelasional berupaya menjelaskan ada tidaknya hubungan atau pengaruh di antara berbagai variabel berdasarkan besar kecilnya koefisien korelasi. Dalam penelitian ini, variabel yang mempunyai keterhubungan adalah kompetensi, kompensasi dan kinerja terhadap kepuasan kerja. Variabel yang mempunyai keterhubungan inilah menjadi model survei yang di desain membahas tentang hal yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan di kantor Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Waktu penelitian direncanakan selama satu bulan yaitu pada bulan Januari sampai Februari 2021.

#### **4.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten

Polewali Mandar sebanyak 43 orang pegawai.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 43 orang pegawai.

#### **4.4 Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2013). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5): Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2): Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2014).

#### **4.5 Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang

digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau sahih; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Seindler.,2014). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta

variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### **4.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen

penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Wawancara (*interview*) langsung dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dari responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4.7 Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kompetensi, kompensasi dan kinerja terhadap kepuasan kerja. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kompetensi, kompensasi dan kinerja terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

$Y$  = Kepuasan pegawai = konstanta

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Kinerja

$b_1, b_2, b_3, e$  = Koefisien pengaruh = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Kompetensi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Kinerja ( $X_3$ ), terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Pegawai ( $Y$ ) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Kinerja ( $X_3$ ), terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Pegawai ( $Y$ ), secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2013)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $k$ ) dan  $(n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2013)

- a) Jika  $F$  hitung  $> F$  tabel atau Sig.  $F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- b) Jika  $F_{hitung} < \text{atau } S_{igiF} > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar terletak di jalan Pancasila, Pekkabata, Polewali, Kabupaten Polewali Mandar. Di pimpin oleh seorang Kepala Dinas di bantu oleh Sekretaris, dan terdiri dari 4 bidang yang dipimpin oleh seorang kepala bidang yaitu 1). Bidang Pemuda 2). Bidang Olahraga, 3). Bidang Promosi dan Sub Bagian Seksi dan Staf.

##### **5.1.2 Deskripsi Responden**

Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 43 orang. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar

#### **1. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan Kompetensi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan Kompetensi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 24 (55,8 persen,)

laki-laki dan 19 (44,2%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.berikut

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Jenis Kelamin

		<b>JenisKelamin</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	24	55.8	55.8	55.8
	Perempuan	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden perempuan dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai karena responden perempuan lebih teliti, disiplin dan bertanggung jawab dalam memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian .

## 2. U s i a

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap Kinerja yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2

## Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 Tahun	2	4.7	4.7	4.7
	30 s.d 39 Tahun	15	34.9	34.9	39.5
	40 s.d 49 Tahun	21	48.8	48.8	88.4
	>50 Tahun	5	11.6	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari 43 responden, lebih kecil 30 tahun, 2 (4.7%) responden yang berusia antara 30–39 tahun 15 (34.9%). responden yang berusia antara 40-49 tahun 21 (48,8%). responden yang berusia di atas 50 tahun 5 (11.6%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia di atas 40 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar sangat di butuhkan usia yang masih muda karena lebih banyak berada di lapangan yang membutuhkan kemampuan fisik yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

### 3. Tingkat Pendidikan

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat

perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan  
**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	2	4.7	4.7	4.7
	S1	31	72.1	72.1	76.7
	S2	10	23.3	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa 2 orang (4,7 %) adalah lulusan SMA, 31 (72,1%) lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 10 orang (23,3%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar memberikan gambaran bahwa

pendidikan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar sangat mendukung dalam meningkatkan Kinerja. Adanya pegawai dengan lulusan strata dua yang cukup banyak sangat menguntungkan organisasi, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi pegawai tersebut umumnya memiliki kematangan intelektual, emosional dan pengalaman yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### **5.1.3 Variabel Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran.

Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Kompetensi**

Deskripsi Kompetensi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4

## Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	11	25.6	25.6	25.6
Setuju	24	55.8	55.8	81.4
Sangat Setuju	8	18.6	18.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	23	53.5	53.5	53.5
Sangat Setuju	20	46.5	46.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	4.7	4.7	4.7
Ragu-ragu	4	9.3	9.3	14.0
Setuju	19	44.2	44.2	58.1
Sangat Setuju	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	2	4.7	4.7	4.7
Setuju	36	83.7	83.7	88.4
Sangat Setuju	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	2	4.7	4.7	4.7
Setuju	29	67.4	67.4	72.1
Sangat Setuju	12	27.9	27.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	11.6	11.6	11.6
Ragu-ragu	9	20.9	20.9	32.6
Setuju	22	51.2	51.2	83.7
Sangat Setuju	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	6	14.0	14.0	14.0
Setuju	22	51.2	51.2	65.1
Sangat Setuju	15	34.9	34.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X1.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 81,4 persen. pernyataan X1.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 53,5 persen. pernyataan X1.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 58,1 persen. Pernyataan X1.4 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 88,4 persen. Pernyataan X1.5 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 72,1 persen. Pernyataan X1.6 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 83,7 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kompetensi yang terdiri dari 9 pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kompetensi umumnya berkategori tinggi.

## **2. Kompensasi**

Deskripsi Kompensasi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap item pertanyaan tentang Kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5

## Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Jenis Pekerjaan	Manajemen	3	4%	1	3
	Keuangan	4	5%	1	4
	Keperawatan	3	4%	1	3
	Lain-lain	4	5%	1	4

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Tingkat Pendidikan	Terdiklat	1	1%	1	1
	SD/SLTP	6	8%	1	6
	SLTP	13	17%	1	13
	SLTP/SMK	15	20%	1	15
	Tarief	45	60%	1	45

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Jenis Pekerjaan	Manajemen	1	1%	1	1
	Keuangan	3	4%	1	3
	Keperawatan	2	3%	1	2
	Lain-lain	1	1%	1	1

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Tingkat Pendidikan	Terdiklat	1	1%	1	1
	SD/SLTP	2	3%	1	2
	SLTP	21	28%	1	21
	SLTP/SMK	3	4%	1	3
	Tarief	43	57%	1	43

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Jenis Pekerjaan	Manajemen	2	3%	1	2
	Keuangan	3	4%	1	3
	Keperawatan	3	4%	1	3
	Lain-lain	4	5%	1	4

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Jenis Pekerjaan	Manajemen	1	1%	1	1
	Keuangan	3	4%	1	3
	Keperawatan	4	5%	1	4
	Lain-lain	4	5%	1	4

		Frekuensi	Persentase	Salinan Responden	Skor Maksimum
Tingkat Pendidikan	Terdiklat	1	1%	1	1
	SD/SLTP	13	17%	1	13
	SLTP	13	17%	1	13
	SLTP/SMK	11	15%	1	11
	Tarief	43	57%	1	43

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kompensai dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X2.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 48,4 persen. pernyataan X2.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 65,1 persen. pernyataan X2.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 93,0 persen. pernyataan X2.4 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 88,4 persen. Pernyataan X2.5 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 23,3 persen. Pernyataan X2.6 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 55,9 persen. Pernyataan X2.7 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 74,0 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Kompensasi yang terdiri item-item pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkar rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kompensasi umumnya berkategori tinggi.

### **3. Kinerja**

Deskripsi kinerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6 Deskripsi Responden Terhadap kinerja

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Setuju-Setuju	85	94,25	94,25	94,25
	Setuju	50	55,56	55,56	55,56
	Setuju, Setuju	25	27,78	27,78	27,78
	Tidak	40	44,44	44,44	44,44

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Tidak-Setuju	4	4,44	4,44	4,44
	Setuju	50	55,56	55,56	55,56
	Setuju, Setuju	24	26,67	26,67	26,67
	Tidak	42	46,67	46,67	46,67

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Tidak-Setuju	1	1,11	1,11	1,11
	Setuju-Setuju	8	8,89	8,89	8,89
	Setuju	24	26,67	26,67	26,67
	Setuju, Setuju	9	9,99	9,99	9,99
Tidak	48	53,33	53,33	53,33	

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Setuju-Setuju	2	2,22	2,22	2,22
	Setuju	50	55,56	55,56	55,56
	Setuju, Setuju	4	4,44	4,44	4,44
	Tidak	44	48,89	48,89	48,89

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Setuju-Setuju	4	4,44	4,44	4,44
	Setuju	50	55,56	55,56	55,56
	Setuju, Setuju	8	8,89	8,89	8,89
	Tidak	40	44,44	44,44	44,44

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Setuju	24	26,67	26,67	26,67
	Setuju, Setuju	20	22,22	22,22	22,22
	Setuju, Setuju	40	44,44	44,44	44,44
	Tidak	16	17,78	17,78	17,78

		JAWA			Jumlah Responden
		Frekuensi	Persentase	Salah Responden	
Variabel	Tidak-Setuju	2	2,22	2,22	2,22
	Setuju-Setuju	8	8,89	8,89	8,89
	Setuju	20	22,22	22,22	22,22
	Setuju, Setuju	24	26,67	26,67	26,67
Tidak	46	50,56	50,56	50,56	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X3.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 72,1 persen. pernyataan X3.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 74,4 persen. pernyataan X3.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 93,0 persen. X3.4, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 97,7 persen. pernyataan X3.5 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 81,4 persen. pernyataan X3.6 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 39,5 persen. pernyataan X3.7 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 67,4 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kinerja yang terdiri dari item-item pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kinerja umumnya berkategori tinggi.

#### **4. Kepuasan**

Deskripsi kepuasan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7  
Deskripsi Responden Terhadap kepuasan

## Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	5	11.6	11.6	11.6
Setuju	23	53.5	53.5	65.1
Sangat Setuju	15	34.9	34.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.3	2.3	2.3
Ragu-ragu	7	16.3	16.3	18.6
Setuju	26	60.5	60.5	79.1
Sangat Setuju	9	20.9	20.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Y.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.3	2.3	2.3
Ragu-ragu	9	20.9	20.9	23.3
Setuju	26	60.5	60.5	83.7
Sangat Setuju	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	7	16.3	16.3	16.3
Setuju	29	67.4	67.4	83.7
Sangat Setuju	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	24	55.8	55.8	55.8
Sangat Setuju	19	44.2	44.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	4.7	4.7	4.7
Ragu-ragu	4	9.3	9.3	14.0
Setuju	19	44.2	44.2	58.1
Sangat Setuju	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan Y.1, , mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 65,1 persen. pernyataan Y.2, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 79,1 persen. Pernyataan Y3., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 83,7 persen. Pernyataan Y4., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 83,7 persen. Pernyataan Y5., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 55,8 persen. Pernyataan Y6., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 58,1 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kepuasan yang terdiri dari item-item pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan item kinerja umumnya berkategori tinggi.

#### **5.1.4 Uji Instrumen Penelitian**

##### **5.1.4.1 Uji Validitas**

###### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel kompetensi ( $X_1$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 8  
Hasil Uji Validitas Variabel kompetensi (X<sub>1</sub>)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X1	X1_1	0.617	0.000	Valid
	X1_2	0.464	0.000	Valid
	X1_3	0.485	0.000	Valid
	X1_4	0.376	0.000	Valid
	X1_5	0.663	0.000	Valid
	X1_6	0.731	0.000	Valid
	X1_7	0.492	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompensai (X<sub>2</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 9  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X2	X2_1	0.740	0.000	Valid
	X2_2	0.308	0.000	Valid
	X2_3	0.343	0.000	Valid
	X2_4	0.669	0.000	Valid
	X2_5	0.602	0.000	Valid
	X2_6	0.656	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

3) Hasil uji validitas instrumen variabel kinerja (X<sub>3</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 10  
Hasil Uji Validitas Variabel kinerja (X<sub>3</sub>)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X3	X3_1	0.505	0.000	Valid
	X3_2	0.838	0.000	Valid
	X3_3	0.480	0.000	Valid
	X3_4	0.493	0.000	Valid
	X3_5	0.312	0.000	Valid
	X3_6	0.412	0.000	Valid
	X3_7	0.476	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 4) Hasil uji validitas instrumen variabel kepuasan (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}_{r_{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 11  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan (Y)

Indikator		r hit	Sig	Ket
Y	Y_1	0.810	0.000	Valid
	Y_2	0.653	0.000	Valid
	Y_3	0.551	0.000	Valid
	Y_4	0.545	0.000	Valid
	Y_5	0.536	0.000	Valid
	Y_6	0.789	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

\

#### 5.1.4.2 Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang

tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 13berikut :

Tabel 12  
Hasil Uji Reliablitas

No.Item	Variabel	Nilai Alfha Crombach's	Ket
1	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0.627	Realibel
2	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0.517	Realibel
3	Kinerja (X <sub>3</sub> )	0.579	Realibel
4	Kepuasan (Y)	0.762	Realibel

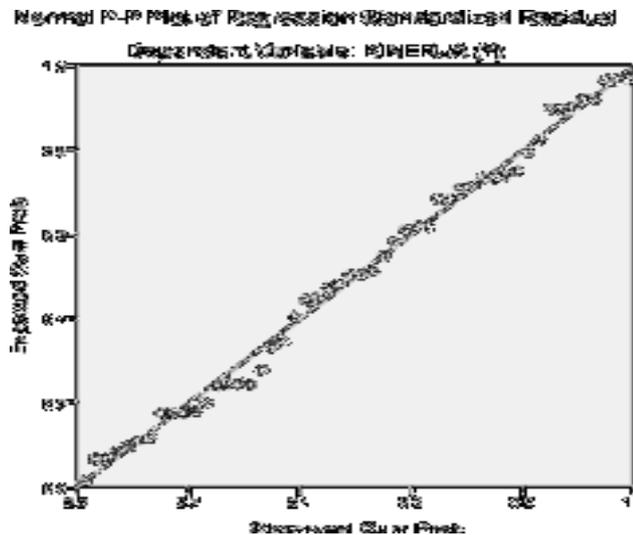
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,43.

#### 5.1.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006).Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2  
Uji Normalitas Data



Dengan melihat gambar di atas dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal.

5.1.4.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 2

Variabel	Tolerance		VIF		F	Sig.	R Square	
	Model	Partial	Model	Partial			Adjusted	Change
Dependent	0.943	0.934	1.060	1.060	0.000	0.943	0.943	0.943
Tahun	0.943	0.943	1.060	1.060	0.000	0.943	0.943	0.943
Tahun <sup>2</sup>	0.943	0.943	1.060	1.060	0.000	0.943	0.943	0.943
Tahun <sup>3</sup>	0.943	0.943	1.060	1.060	0.000	0.943	0.943	0.943

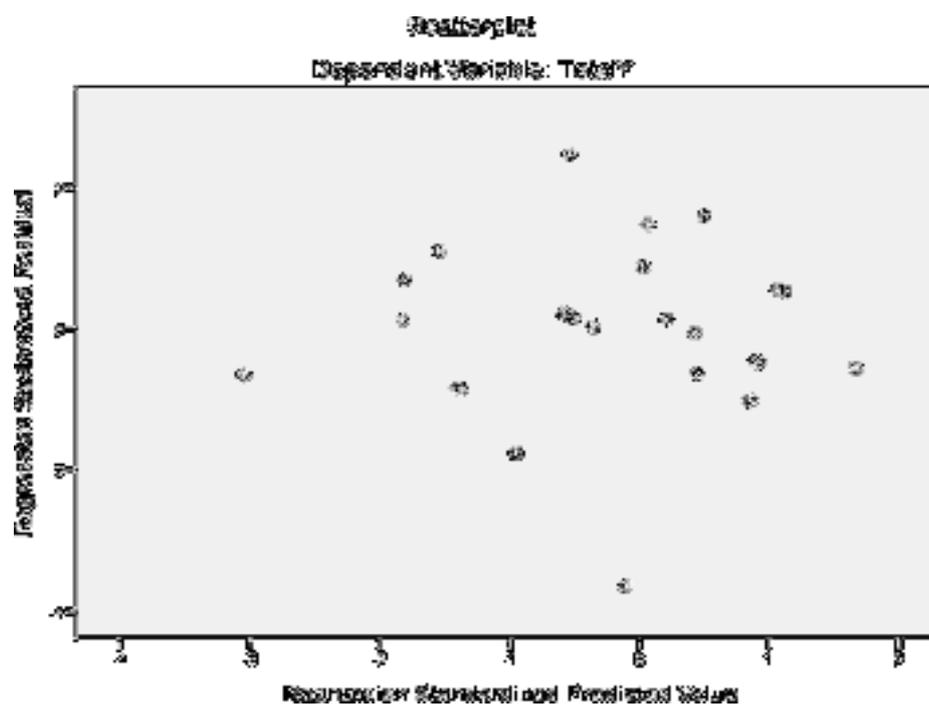
a. R Square = 0.943 (Adjusted R Square = 0.943)

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 12 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1, X2 dan X3 lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

#### 5.1.4.5 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3.  
Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik nol pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

### 5.1.5 Pengujian Hipotesis

#### 5.1.5.1 Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.145	7.784		-.276	.784
	TotalX1	.296	.142	.280	2.077	.044
	TotalX2	.610	.136	.555	4.500	.000
	TotalX3	.016	.142	.015	.110	.913

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = -2.145 + 0,296 X_1 + 0,610 X_2 + 0,016 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

- 5.2 Konstanta sebesar -2.145 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Kompetensi, kompensasi dan kinerja, maka tingkat kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandara adalah

sebesar -2.145 satuan.

- 5.3 Koefisien regresi variabel Kompetensi ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,296 Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kompetensi, akan mempengaruhi perubahan kepuasan sebesar 0,296 satuan. dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi peningkatan kepuasan sebesar 0,296 satuan Pegawai Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten PolewaliMandar, dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.
- 5.4 Koefisien regresi variabel kompensasi ( $X_2$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,610. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompensasi, akan mempengaruhi peningkatan kepuasan sebesar 0,610 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompensasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan kepuasan sebesar 0,610 satuan denganasumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.
- 5.5 Koefisien regresi variabel kinerja ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar - 0,016, artinya setiap penambahan satu satuan variabel kinerja akan mempengaruhi kenaikan kepuasan sebesar 0,016 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel kinerja sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan kepuasan sebesar 0,016 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

#### **5.1.5.2 Uji Statistik**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan ataukah tidak

terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (Kompetensi, Kompetensi dan Kompetensi) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap Kinerja dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

### 5.1.5.3 Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 14 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Kompetensi, Kompetensi dan Kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja

Tabel 16 Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90.050	3	30.017	9.240	.000 <sup>b</sup>
	Residual	126.694	39	3.249		
	Total	216.744	42			

a. Dependent Variable: TotalY

b. Predictors: (Constant), TotalX3, TotalX2, TotalX1

Berdasarkan tabel 16, didapatkan nilai F statistik sebesar 9,240 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kompetensi, Kompetensi dan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..

### 5.1.5.4 Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara

Kompetensi, Kompetensi dan Kompetensi) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 15 Hasil Uji Parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.145	7.784		-.276	.784
	TotalX1	.296	.142	.280	2.077	.044
	TotalX2	.610	.136	.555	4.500	.000
	TotalX3	.016	.142	.015	.110	.913

a. Dependent Variable: TotalY

Berdasarkan tabel 15 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Kompetensi* terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,044 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *Kompetensi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..
- 2) Pengaruh *Kompensasi* terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H2 diterima, artinya *Kompetensi* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..

- 3) Pengaruh *kinerja* terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,913 > 0,05$ , maka disimpulkan H3 ditolak, artinya *kinerja tidak* berpengaruh nyata terhadap kompensasi Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..

#### 5.1.5.5 Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 16  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.145	7.784		-.276	.784
	TotalX1	.296	.142	.280	2.077	.044
	TotalX2	.610	.136	.555	4.500	.000
	TotalX3	.016	.142	.015	.110	.913

a. Dependent Variable: TotalY

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Kompetensi, Kompensasi dan kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kompensasi 0,555,

kemudian Kompetensi sebesar 0,280, dan terendah adalah variabel kinerja sebesar 0,015.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh

kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada Tabel 17 berikut:

Tabel 17  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate
1	.648	.415	.371	1.802

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 17 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,415 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh Kompetensi( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan kinerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan ( $Y$ ) sebesar 0,415 atau 41,5 % variansi Kinerja ( $Y$ ) dipengaruhi oleh Kompetensi( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Kinerja( $X_3$ ) Sedangkan sisanya 58,5 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

## **5.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Kompetensi (X1) Kepuasan Pegawai terhadap (Y)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kompetensi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan pegawai, hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi memberikan kontribusi nyata terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar,

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nuharty (2014), Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia pada Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Selatan “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia pada Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Selatan, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah keterampilan.

Asniwati (2013)” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap kepuasan Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja,

keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.

Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2014:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2013:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu

yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan;
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi dirumuskan sebagai kesiapan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Menurut Rivai (2015) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, Kompetensi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2014).

Hasil dari Kompetensi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil Kompetensi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan Kompetensi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Kompetensi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing.

Kompetensi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah Kompetensi kerja dari pada karyawan; Kompetensi menyangkut perilaku manusia di mana Kompetensi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Kompetensi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan Kompetensi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel Kompetensi kerja dalam penelitian ini, menggunakan teori harapan Vroom karena perilaku karyawan dalam bekerja pada dasarnya

memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutnya dengan ganjaran keuangan yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi Kompetensi karyawan dalam bekerja. Kompetensi Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

## **2. Pengaruh Kompensasi (X2) Terhadap Kepuasan Pegawai (Y)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan, ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Muh. Anwar (2004) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo”, yang mengangkat permasalahan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo.

Penelitian ini menguatkan hasil penelitian Gusti Ayu, 2012. Analisis Pengaruh Kompetensi dan kompensasi Terhadap kepuasan pegawai. Metode penelitian Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi dan Kompensasi terhadap kepuasan secara parsial maupun simultan.

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Desler (2012: 85) bahwa kompensasi adalah upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan seseorang yang mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah/gaji, insentif, komisi, dan bonus serta pembayaran yang tidak langsung seperti dalam bentuk tunjangan keuangan semisal asuransi dan uang liburan.

Handoko (2013: 114) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Simamora (2013: 545) menyampaikan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

tujuan dari pemberian kompensasi menurut Martoyo (2013:117-118) sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima kompensasi berupa gaji dan upah atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, maka dengan adanya kepastian menerima upah secara periodik berarti adanya jaminan "*economic security*" beserta keluarga yang menjadi

tanggungannya.

- b. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi maka para pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi sehingga mendorong produktifitas serta efektifitas kerja mereka.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan suksesnya organisasi. Makin beraninya suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka makin menunjukkan betapa suksesnya suatu organisasi. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi yang digunakan untuk itu makin besar.

Sedangkan menurut Davis dan Werther (2014: 381) tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) Mendapatkan personal yang *kualified*; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Menunjukkan adanya keadilan baik *internal equity* maupun *external equity*; (d) Memberi *rewards* terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) Mengontrol dana; (f) Menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) Memotivasi pegawai; dan (h) Mengurangi *labor turnover* pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:129) menjelaskan bahwa orang ingin diperlukan secara adil dimana semua aspek komponen termaksud gaji pokok, insentif dan tunjangan, ini adalah konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan individu (input) dengan apa yang diterima oleh individu (hasil), input yang dimaksud adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, pengalaman, produktivitas dan

keterampilan. Sedangkan hasil yang dimaksud adalah gaji, tunjangan, pengakuan, prestasi, prestise, dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik terukur maupun tidak terukur.

### **3. Pengaruh Kinerja (X3) Terhadap Kepuasan Pegawai (Y)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja mempunyai pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kepuasan, ini menunjukkan bahwa kepuasan belum memberikan pengaruh secara nyata terhadap kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan wahyuddin (2014) Pengaruh Disiplin, kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap kepuasan pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada pengaruh tapi tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Asa'ad, 2013). Robbins (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, karena seorang pegawai yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi.

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah

tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donely, 2012). Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas (Fraser 1993:183). Sementara, menurut Bass and Ryter, dalam Robert C Beck (1983:396), ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: (1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bermilai; (3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan. Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja adalah; (1) intrinsik yang terdiri dari sub indikator meliputi: (a) rasa bangga, (b) rasa berhasil, (c) rasa tanggungjawab, (d) rasa memiliki, (e) rasa dihargai, dan (f) rasa aman; dan (2) ekstrinsik yang subindikatornya meliputi: (a) rasa kekeluargaan, (b) rasa saling menghormati, dan (c) rasa saling mendukung.

Manusia bekerja karena ada tujuan atau ada sesuatu yang hendak dicapainya, dengan bekerja dan melakukan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh akan membawa seseorang kepada keadaan yang lebih baik, memberinya

status serta mencapai suatu kondisi yang lebih memuaskan . Karena itu pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan manusia yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Dharma, 2013) .

Kepuasan pegawai suatu organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, karena ditentukan oleh ketiga faktor tersebut untuk bekerja dengan tekun dan mendukung kinerjanya. Dengan pengetahuan yang tinggi, pegawai dapat dengan mudah menganalisa suatu pekerjaan, walaupun tugas yang diberikan tergolong sulit untuk dilaksanakan. Keterampilan seorang pegawai dapat menentukan kinerja suatu organisasi, jika keterampilan kerja yang dimiliki sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi tidak begitu bagus maka organisasi juga sulit untuk berkembang pesat. Sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya, sehingga dengan adanya interaksi pegawai yang bertugas dengan masyarakat atau pegawai lain yang ada di lingkungan kerjanya, maka pegawai dapat bekerja lebih rajin sehingga kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan.

Kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sehingga selain dapat menciptakan suasana kondusif untuk tumbuhnya kinerja pegawai juga berpotensi dapat membuat organisasi berkembang lebih maju.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Kompetensi, kompensasi dan Kinerja akan semakin meningkatkan kepuasan pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, kepuasan dan Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai yang berarti bahwa peningkatan Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi, maka akan semakin meningkatkan Kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

## **6.2. Saran**

1. Perlu memperhatikan kinerja pegawai agar memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan kompensasi agar kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar lebih meningkat.
3. Perlu meningkatkan Kompetensi, agar memberikan kontribusi lebih besar lagi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Penerbit PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Arsyenda Yoga. 2013. *Pengaruh Kompetensi Kerja dan Kinerja Terhadap Kinerja PNS (Studi Kasus : BAPPEDA Kota Malang)*. Skripsi, Malang. Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- FathurrahmanZella, R. 2013. *Analisis Pengaruh Disiplin, Kompetensi, Pengembangan Karier Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rsu Di Banjarnegara*. Skripsi, Surakarta. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- GouzaliSaydam, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P 2009. *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah Edisi Revisi*. Jakarta :Bumi Aksara
- Hasibuan, S.P.M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta.
- Luthans, Fred, 2010. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, ANDI, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AP. 2010. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: RafikaAditama.
- Mangkunegara, AP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, dan Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat

- Mathis, R dan Jackson, W.2010.*Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka.
- Pratiwi, Annisa. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan). Skripsi, Semarang: Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins. P.S. 2012. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sastrohadisuwiryo, B. Siswanto. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Setyaningsih, Sumarni, dan Ratnawati, RST (2009) ”Pengaruh Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi” Jurnal Manajemen Bisnis dan Publik. Vol. 1, No. 1, April 2009; 17-30.
- Simamora, Henry .2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua Jakarta:STIE YKPN
- Sugiyono, 2011.*Statistik untuk Penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2008.*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2011.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung:Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2015.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Umar, Husein. 2012. Metode Riset Bisnis. Jakarta: PT Gramedia
- Veithzal, Rivai.,&Sagala Jauvani.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi* (2th ed) Jakarta : Rajawali Pers.