

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik.

Berikut ini dikemukakan manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Handoko (2011:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.”

Menurut Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu untuk mengatur karyawan dan pengembangan potensi secara individu dan organisasi untuk pelaksanaan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian yang berguna untuk mengembangkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di semua organisasi karena peran karyawan sangat menentukan keberhasilan organisasi, untuk itu dibutuhkan karyawan yang melakukan kegiatan sesuai pengembangan karier dan berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

A. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan institusi berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place* and *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan institusi pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa institusi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan institusi dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
 - b. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan

organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan institusi dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan institusi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

- f. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kompetensi

Secara umum kompetensi merupakan penggabungan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kerja (*job behaviour*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Berikut adalah beberapa pengertian mengenai kompetensi menurut beberapa ahli :

Menurut Dharma (2012:102) kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Sutrisno (2015:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Edison et al (2016:17) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Menurut Muhammad Busro (2018:25) kompetensi kerja didefinisikan sebagai berikut: “*Competency is a knowledge or know how far doing effective job.*” Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara aktif.

Muhammad Busro (2018:25) menguraikan bahwa, “*Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in business via minimizes cost and optimalization services to*

customer more for less.” Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Muhammad Busro (2018:25) menjelaskan bahwa, “*Competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement.*” Kompetensi kerja adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai individu atau tim.

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

A. Konsep kompetensi :

Menurut Sutrisno (2015:204-205), konsep kompetensi menjelaskan beberapa aspek:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.
3. Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

B. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2015:54 - 57) terdapat tujuh determinan yang mempengaruhi terbentuknya kompetensi :

1. Kepercayaan dan nilai :
Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang tidak memiliki nilai dan kepercayaan diri akan tidak kreatif dan inovatif, bahkan cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2. Keahlian atau keterampilan :
Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi.
3. Pengalaman :
Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas.
4. Karakteristik personal :
Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang.
5. Motivasi :
Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktifitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah.
6. Isu-isu emosional :
Hambatan dan blok-blok emosional seringkali membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kapasitas intelektual :
Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis.

C. **Komponen-Komponen Kompetensi**

Menurut Sudarmanto (2015:53) komponen-komponen kompetensi sebagai berikut :

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. *Traits*, adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi dan informasi.
3. *Self concept*, adalah sikap, nilai-nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge*, adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas fisik tertentu atau mental tertentu.

D. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Menurut Sutrisno (2015:208-209), menyatakan bahwa banyak institusi menggunakan konsep kompetensi dengan alasan :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja karyawan.

E. Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2012:324) mengemukakan terdapat tiga indikator kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) : Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :
 - a. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
 - b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
2. Keterampilan (*Skill*) : Keterampilan individu meliputi:
 - a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

3. Sikap (*Attitude*) : Sikap individu, meliputi :
 - a. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkreaitivitas dalam bekerja.
 - b. Adanya semangat kerja yang tinggi.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Motivasi kerja juga merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan institusi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan institusi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota institusi yang bersangkutan. Berikut ini pengertian motivasi kerja menurut para ahli:

Menurut Kadarisman (2012:278) “motivasi kerja berperan sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru”

Menurut Siagian (2012:138) memberikan pengertian “motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau/rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Mangkunegara (2013:94) bahwa motivasi kerja merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Stephen P. Robbins (2015:127) bahwa motivasi kerja : “Proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.”

Hasibuan Malayu S.P (2016:218) mengemukakan bahwa motivasi kerja : “Suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.”

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:219), mengemukakan bahwa: motivasi kerja “Mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Menurut Hasibuan (2016:111) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

”Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak atau dorongan yang berasal baik dari dalam maupun luar diri seseorang yang dapat membangkitkan keinginan seseorang bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai prestasinya secara maksimal.

A. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan motivasi kerja agar sumber daya manusia bisa produktif berhasil mencapai tujuan sesuai visi misi institusi. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2016: 146) tujuan pemberian motivasi kerja sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Kadarisman (2012 : 292) tujuan pemberian motivasi kerja sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
3. Meningkatkan disiplin kerja.
4. Meningkatkan prestasi kerja.
5. Mempertinggi moral kerja karyawan.
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja adalah untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja.

B. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Malayu S.P. Hasibuan (2016:152), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi kerja yang digunakan antara lain :

1. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016:116) faktor pemberian motivasi kerja :

1. Lingkungan Kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, yang meliputi: fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan dan hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
2. Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
3. Supervisi yang baik adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
4. Keinginan untuk dapat hidup adalah merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup

ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebaliknya.

5. Penghargaan seseorang adalah seorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

D. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan Herzberg's *two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)
 - Maintenance factor* adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus- menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal :
 - a. Gaji (*salaries*)

Menurut Mardi (2014:107) gaji adalah “sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah institusi atau institusi kepada pegawai atau karyawan”.
 - b. Kondisi kerja (*work condition*)

Menurut Mangkunegara (2013:105) kondisi kerja adalah “semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja”.

- c. Kebijakan dan administrasi institusi (*company policy and administrasion*)
Menurut Siagian (2012:290) kebijakan dan administrasi institusi adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan”.
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)
Menurut Siagian (2012:290) hubungan antar pribadi adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain”.
- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*)
Menurut Siagian (2012:290) kualitas supervisi adalah “tingkat kewajaran supervisi yang dirasakan oleh tenaga kerja”. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis/*hygiene factor*) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation factors*)

Motivation factors adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan *satisfiers* yang meliputi :

- a. Prestasi (*achievement*)
Menurut Hasibuan (2014:160) prestasi, “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.
- b. Pengakuan (*recognition*)
Menurut Siagian (2012:290) pengakuan adalah “besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja”.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Menurut Siagian (2012:290) pekerjaan itu sendiri adalah “berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya”.

d. Tanggung jawab (*responsibility*)

Menurut Siagian (2012:290) tanggung jawab adalah “besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja”.

e. Pengembangan potensi individu (*advancement*)

Menurut Siagian (2012:290) pengembangan potensi individu adalah “besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat”.

2.1.4 Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai pekerjaannya. Berikut ini kompensasi menurut para ahli:

Mangkunegara (2011:83) menjelaskan bahwa : ”Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Hasibuan (2014:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Mila Badriyah merumuskan (2015:154) “kompensasi sebagai kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai”. Yang berarti bahwa kompensasi diberikan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk mendorong prestasi para karyawan dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh setiap karyawan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa, kompensasi merupakan imbalan yang wajib diberikan institusi kepada pegawai atas kontribusi yang mereka berikan, dan dalam pembayaran harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kompensasi dapat berupa uang

ataupun fasilitas yang diberikan institusi kepada pegawai. Kompensasi dapat diartikan juga sebagai penghargaan yang diterima pegawai atas segala hal yang telah diberikan kepada instansi.

A. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan, (2012:121-122) tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama.
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.
2. Kepuasan kerja.
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.
3. Pengadaan efektif.
Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk institusi akan lebih mudah.
4. Motivasi.
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan.
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. Disiplin.
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
7. Pengaruh serikat buruh.
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah.
Jika kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

B. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012, 118) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi Langsung
 - a. Gaji: Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Upah: Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - c. Upah insentif: Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
2. Kompensasi Tidak Langsung
 - a. *Benefit* dan *service*: Kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan institusi terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga dan darmawisata.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010 : 128) beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan
Apabila kemampuan dan kesediaan institusi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan institusi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup/*Cost of Living*
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula. Akan tetapi jika karyawan yang memiliki jabatan yang lebih rendah dan prestasinya baik maka, institusipun akan memberikan dengan jumlah yang tinggi.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil. Lalu apabila keduanya dapat terpenuhi maka tingkat kompensasi atau gaji yang diberikan akan semakin besar pula.
9. Kondisi Perekonomian Nasional
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshedunemployment*).
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan

resiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

D. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap institusi memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawai. Terdapat beberapa 2 (dua) indikator yang dikemukakan oleh Yani (2012: 142) yaitu:

1. Kompensasi dalam bentuk Finansial
Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian yaitu :
 - a. Kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus.
 - b. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.
2. Kompensasi dalam bentuk non finansial
Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu:
 - a. Berhubungan dengan pekerjaan : kebijakan institusi yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status.
 - b. Berhubungan dengan lingkungan kerja : ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku. Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Berikut ini kepuasan kerja menurut para ahli :

Menurut Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara

banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Wibowo, (2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya insentif yang diterima pekerja dengan banyaknya insentif yang semestinya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Edy Sutrisno (2014 : 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

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

A. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2014: 77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Institusi dan manajemen. Institusi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. Faktor Intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan.
7. Mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
11. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

B. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins dan Judge (2013), konsekuensi dari ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari model *the exit-voice-loyalty-neglect framework*. Berikut adalah uraian dari model tersebut :

1. *Exit* merupakan reaksi individu yang memilih untuk keluar dari organisasi, baik itu mencari posisi baru ataupun mengundurkan diri.
2. *Voice* merupakan reaksi individu yang memilih untuk aktif memberikan saran konstruktif bagi organisasi untuk memperbaiki kondisi.

3. *Loyalty* merupakan reaksi individu yang memilih untuk pasif namun optimis menunggu sampai kondisi membaik, termasuk membela institusi dari kritikan eksternal serta mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.
4. *Neglect* merupakan reaksi individu yang memilih untuk secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk absenteeism atau ketelatan, penurunan upaya kerja, dan peningkatan tingkat kesalahan.

C. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011:141), kepuasan kerja memiliki 6 indikator yang dapat mempengaruhi sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
Karyawan akan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya apabila mereka diberikan tugas yang menarik dan menantang serta kesempatan untuk belajar. Dalam *research* yang ditemukan oleh penulis, kepuasan kerja juga berhubungan dengan oportunitas yang sama, lingkungan yang ramah, dan perilaku anti-harassment dalam suatu organisasi.
2. Gaji
Uang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Uang juga dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh kepuasan tingkat atas. Gaji dilihat oleh karyawan sebagai gambaran bagaimana manajemen mengevaluasi kontribusi mereka terhadap organisasi.
3. Promosi
Secara tradisional, promosi adalah cara seseorang menaikan posisi mereka dalam hirarki suatu organisasi. Promosi memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dikarenakan bentuk promosi berbeda-beda, perbedaan tersebut dapat dicontohkan dengan promosi yang diterima orang berdasarkan senioritas akan berbeda dengan promosi yang didasarkan oleh prestasi atau kinerja.
4. Supervisi atasan
Supervisi dibagi menjadi 2 dimensi, yang pertama adalah *Employee Centered* lebih memfokuskan pada interaksi supervisor kepada karyawan. Interaksi yang dimaksud dalam dimensi ini adalah bagaimana supervisor memeriksa kondisi karyawan dalam melakukan tugas, memberikan saran dan bantuan, serta

berkomunikasi dalam personal ataupun resmi. Dimensi kedua dalam supervisi adalah partisipasi yang dapat dilihat dari cara supervisor melibatkan karyawan dalam beberapa pengambilan keputusan.

5. *Work group*

Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber support, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi individu. Kelompok kerja yang ramah dan kooperatif memiliki pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja. Dalam research yang ditemukan oleh penulis, kelompok kerja yang memiliki ketergantungan antara anggotanya dalam menyelesaikan tugas memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang anggotanya dapat menyelesaikan tugasnya sendiri.

6. *Working conditions*

Keadaan lingkungan memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja, jika keadaan lingkungan dalam suatu organisasi itu baik (bersih, *attractive*, lingkungan menarik) maka kepuasan karyawan akan meningkat, dan juga sebaliknya, apabila kondisi kurang baik atau buruk (panas, berisik) maka kepuasan akan menurun.

2.1.6 Kinerja

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

Mangkunegara (2011:67) mengungkapkan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Menurut Wibowo (2013:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian,

kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mulyadi (2015:63) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

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

A. Evaluasi Kinerja (*Performance Appraisal*)

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Surya Dharma, (2012:14-15) evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. Pengembangan. Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu *detraining* dan membantu evaluasi hasil *training*.
2. Pemberian Reward. Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi.
3. Motivasi. Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM. Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi. Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi. Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

B. Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan insentif.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
9. Membantu menempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

C. Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh institusi mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

D. Aspek – Aspek Kinerja

Menurut Prabu Mangekunegara (2010: 67) aspek-aspek kinerja pegawai bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yaitu sebagai berikut :

1. Hasil kerja bagaimana seseorang mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.

2. Kedisiplinan, adalah ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.
3. Tanggung jawab dan kerjasama, adalah bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidak adanya pengawasan.

E. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011:563) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satupun teknik yang sempurna, pasti ada keuntungan dan kelemahannya. Adapun metodenya yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang tinggi.

- b. Daftar pernyataan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilaian tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan, dan penilai biasanya sebagai atasan langsung.

- c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat setelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antar pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek didalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.
- e. Metode catatan prestasi
Metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale=BARS*)
Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu ukuran waktu tertentu dimasa lalu dengan meningkatkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini adalah pengurangan subjektivitas dalam penilaian.
- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)
Disini penyelia turun kelapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM, Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)
Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sah) dan reliabel (dapat dipercaya). Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi.
- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)
Metode ini mengutamakan perbandingan kerja seorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dianggap bermanfaat untuk manajemen

sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi dan pemberian berbagai bentuk penghargaan.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan
 - a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
 Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
 - b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
Management by objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
 - c. Penilaian secara psikologis
 Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.
 - d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)
 Pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

F. Indikator Penilaian Kinerja

Rincian pekerjaan yang telah ditetapkan dan menjadi tanggungjawab setiap karyawan akan dinilai dalam pelaksanaannya oleh penilai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2012:93) sebagian besar standar penilaian dibedakan atas :

1. *Tangible Standard*

Sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini dibagi atas:

- a. Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu, misalnya: baik-buruk, jam hari, bulan dan lain-lain.
- b. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi.

2. *Intangible Standard*

Sasaran yang tidak ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya: perilaku, kesetiaan, loyalitas, dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Kesetiaan: Kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasinya.
2. Prestasi kerja: Kualitas dan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan karyawan.
3. Kejujuran: Kejujuran dalam mematuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
4. Kedisiplinan: Disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
5. Kreativitas: Kemampuan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan.
6. Kerjasama: Kesiediaan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain baik secara vertikal maupun horizontal.
7. Kepemimpinan: Kepemimpinan dalam memimpin, mempengaruhi dan sebagainya.
8. Kepribadian: Sikap dan perilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan sebagainya.
9. Prakarsa: Kemampuan bersikap secara orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan mendapatkan kesimpulan dan memberi keputusan penyelesaian masalah.
10. Kecakapan: Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan.
11. Tanggung jawab: Kesiediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, sarana dan prasarana dan sebagainya.

2.2. Hubungan antara Variabel

2.2.1. Hubungan antara Kompetensi dengan Kepuasan Kerja

Kompetensi adalah sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang yang merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial maupun spritual. Narimawati (2006:15) mengemukakan bahwa konstruk kompetensi pegawai sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial. Pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan (Munandar, 2012:356).

2.2.2. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Motivasi dapat membangkitkan semangat kerja agar pegawai bekerja lebih baik sehingga seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Yukl (1992: 254) berpendapat bahwa “Kinerja sebuah kelompok tergantung pada motivasi dan kemampuan anggota. Kinerja kelompok akan menjadi tinggi bilamana para anggotanya dimotivasi dan sangat terampil daripada bilamana para anggotanya tidak termotivasi, tidak terampil, atau kedua-duanya”. Dengan adanya pegawai yang termotivasi maka dapat lebih mudah mencapai kinerja sesuai yang diharapkan institusi sehingga kepuasan kerja lebih mudah dicapai. Menurut Gomes (1995:179) hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja

	Kepuasan kerja	
	Tinggi	Rendah
Motivasi Tinggi	I. Nilai positif bagi organisasi dan bagi karyawan	II. Nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi karyawan
Motivasi Rendah	III. Nilai negatif bagi organisasi, positif bagi karyawan	IV. Nilai negatif bagi organisasi dan bagi karyawan

Pada kuadran pertama dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi institusi maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi bila

ada kesamaan antara harapan karyawan dan institusi dengan keadaan nyata saat ini, dimana di satu sisi institusi menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan menemukan kondisi bahwa segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji telah diberikan oleh perusahaan.

Kuadran kedua menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya.

Pada kuadran ketiga terdapat kinerja yang rendah dari karyawan namun mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Institusi telah memberikan segala sesuatu sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak mengeluh, namun tidak ada timbal balik yang berarti bagi institusi sehingga kerugian dapat dirasakan dari sisi perusahaan.

Kuadran keempat, karyawan tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari perusahaan. Situasi seperti inilah yang akan mendorong keinginan pegawai untuk berhenti dari pekerjaan atau keputusan institusi untuk memberhentikan karyawan karena tidak ada manfaat yang dapat diperoleh baik oleh pegawai maupun perusahaan.

2.2.3. Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan pendapatan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Kompensasi erat hubungannya dengan kepuasan kerja, apabila institusi memberikan kompensasi yang tinggi pada pegawai maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Dan sebaliknya, apabila institusi memberikan kompensasi yang rendah maka akan menunjukkan kepuasan kerja yang rendah pula. Jika institusi memberikan kompensasi yang adil dan layak bagi pegawai maka pegawai akan bekerja baik sesuai yang diharapkan instansi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:84) kompensasi sangat penting bagi pegawai. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja.

2.2.4. Hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan distandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal penempatan pegawai pada area pekerjaan yang sesuai kompetensinya perlu dilakukan, agar pegawai dapat memaksimalkan kompetensinya sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Menurut Edison et al (2016:142) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/ atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Kompetensi meliputi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Dari tindakan tersebut dicapai hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja. Armstrong berpendapat bahwa terdapat tiga bidang dimana kompetensi diterapkan yaitu pembelajaran dan pengembangan, kinerja manajemen, rekrutmen dan seleksi. Kompetensi dalam kinerja digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku sebagaimana pekerjaan dilakukan yang dapat menentukan hasil. Tinjauan kinerja dilakukan atas dasar penggunaannya dalam sebagai sumber informasi bagi dilakukannya perbaikan dan pengembangan rencana serta program. Menurut Wibowo (2017:272) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah karyawan yang menunjukkan kompetensi pada skala yang lebih tinggi.

2.2.5. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan perusahaan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi atau termotivasi untuk bekerja lebih giat biasanya mempunyai kinerja yang baik yang akan memberikan dampak baik juga terhadap instansi. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Untuk memunculkan motivasi kerja pada diri pegawai, maka institusi harus mampu mengoptimalkan potensi tersebut. Hal itu dapat dilakukan dengan cara

memberi perhatian yang khusus serta memenuhi kebutuhan yang telah menjadi hak pegawai. Jika pegawai merasa segala kebutuhannya telah didapatkan maka kinerja pegawai akan optimal. Robbins (2011:222) mengemukakan motivasi kerja adalah keinginan atau kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka akan memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dan tercapainya tujuan institusi. Mangkunegara (2011:104) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang pimpinan atau pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:87) manajer berjuang untuk memotivasi karyawan dalam organisasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Oleh karena itu, kinerja pada pekerjaan bergantung pada Motivasi.

2.2.6. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja

Karyawan bekerja dalam rangka mendapatkan imbalan atau kompensasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi (Wibowo, 2011:347). Sutarjo (2008) juga berpendapat dimana jika kompensasi diberikan tidak memadai atau kurang tepat maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja akan menurun, dan akibatnya institusi sendiri yang akan menanggung kerugian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2006: 541). Martoyo (2000: 125) menyatakan bahwa, pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan demikian kinerja institusi akan meningkat.

2.2.7. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Robbins dan Judge (2008:108) hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pada hakikatnya dapat disimpulkan dalam pernyataan “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif”, walaupun sulit untuk mengatakan bagaimana kualitasnya berjalan. Bagaimanapun, beberapa

peneliti pernah mempercayai bahwa relasi antara kepuasan kerja dan kinerja merupakan mitos. Tetapi sebuah review dari 300 studi menyimpulkan bahwa korelasinya cukup kuat. Mulai dari level individu sampai kepada organisasi, juga ditemukan dukungan terhadap hubungan kepuasan dan kinerja. Ketika kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan dari sebuah organisasi, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit karyawan yang terpuaskan. Luthans (2009:247) menyatakan bahwa “kepuasan kerja dapat membantu kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran”.

2.3. Penelitian terdahulu

1. Hasil penelitian dari Renyut, B. C., Modding, H. B., & Bima, J. (2017) *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office* menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0.661 dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai mediasi dengan hasil nilai $p < 0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien 0,241.
2. Hasil penelitian Runi, I., Ramli, M., Nujum, S., & Kalla, R. (2017) *Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX In South Sulawesi Province* menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,175 dan kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan nilai 0,176.
3. Hasil penelitian Rudlia, J. I. (2016) *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe)* menyatakan kompetensi memiliki nilai koefisien 0,025 dan memiliki arah positif maka saat variabel kompetensi berubah, variabel kepuasan kerja akan berubah. Namun nilai signifikansi dari variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja yaitu 0,757 menunjukkan nilai yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan

kerja tidak dapat diterima karena variabel kompetensi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

4. Hasil penelitian Runi, I., Ramli, M., Nujum, S., & Kalla, R. (2017) *Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX In South Sulawesi Province* menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,009 dan motivasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan nilai 0,042.
5. Hasil penelitian Kelvin Pang and Chin-Shan Lu (2018) *Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance* menyatakan bahwa sistem motivasi berorientasi pengembangan karir untuk meningkatkan kepuasan kerja dan sistem motivasi berbasis keuangan yang sehat untuk meningkatkan kinerja organisasi.
6. Hasil penelitian dari Dewi, P., Fikri, K., & Fitrioc, T (2019) *The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office* menyatakan bahwa nilai motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang diperoleh adalah nilai t -hitung $>$ t -tabel yaitu $35,344 > 1,998$. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7. Hasil penelitian dari Sudiarditha, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019) *Compensation And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening* membuktikan kompensasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai- t $3,81 > 1,96$ bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.
8. Hasil penelitian Rudlia, J. I. (2016) *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe)* menyatakan bahwa kompensasi memiliki nilai koefisien 0,891 dan memiliki arah positif maka saat variabel kompensasi berubah, variabel kepuasan kerja ikut berubah. Selain itu, nilai signifikansi dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu 0,000 signifikan. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan variabel kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

9. Hasil penelitian dari Saputra, P., Sudiro, A., & Irawanto, D. W (2018) *Job satisfaction in compensation, environment, discipline, and performance: evidence from Indonesia higher education* menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hasil koefisien 0,159 dengan t-statistik 1,310 dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan dengan koefisien 0,114 dan t-statistik 1,317.
10. Hasil penelitian dari Renyut, B. C., Modding, H. B., & Bima, J. (2017) *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office* menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai $p < 0,05$ dan nilai koefisien 0,461.
11. Hasil penelitian Fardillah L (2019) Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Airlangga menunjukkan bahwa kompetensi terhadap kinerja menghasilkan nilai $t_{hitung} = 6,024 > t_{tabel} 1,981$ dan nilai signifikan = $0,000 < 0,05$ maka kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Airlangga dengan koefisien regresi kompetensi SDM sebesar 0,676.
12. Hasil penelitian Rudlia, J. I. (2016) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe) menyatakan kompetensi memiliki nilai koefisien 0,832 dan memiliki arah positif maka saat variabel kompetensi berubah, variabel kinerja pegawai akan berubah. Selain itu, nilai signifikansi dari variabel kompetensi terhadap variabel kinerja pegawai 0,000 signifikan. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima karena variabel kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai..
13. Hasil penelitian Murgianto, S. S. Suhermin.(2016) *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java* yang menyatakan bahwa besarnya koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur sebesar 0,324 dengan p-value 0,014 lebih kecil dari 5% artinya

motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur.

14. Hasil penelitian dari Dewi, P., Fikri, K., & Fitrioc, T (2019) *The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office* menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
15. Hasil penelitian Elok Novia Putri (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Kepuasan Kerja di Lingkungan ITS Surabaya menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR sebesar 2.487, dengan nilai p-value sebesar 0.006 atau kurang dari 0.05, yang berarti bahwa ketika ITS mampu memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para tenaga kependidikan maka akan secara otomatis dapat meningkatkan kinerjanya.
16. Hasil penelitian Musriha, M.(2019) *The implication of strategy improving employees training, compensation, motivation and organisational commitment as predictors of work performance in private commercial banks Indonesia* menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, hal ini dapat diketahui dari nilainya variabel probabilitas, yaitu 0,000 atau di bawah 0,05. Koefisien regresi X2 sebesar 0,554 adalah setiap kenaikan kompensasi (X2) sama dengan 1 maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja 0,554.
17. Hasil penelitian yang dilakukan Saputra, P., Sudiro, A., & Irawanto, D. W (2018) *Job satisfaction in compensation, environment, discipline, and performance: evidence from Indonesia higher education* yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0,049 dan t-statistik 0,849.
18. Hasil penelitian Rudlia, J. I. (2016) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe) menyatakan variabel kompensasi memiliki nilai koefisien 0,276 dan memiliki arah yang negatif, nilai signifikansi dari variabel kompensasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai 0,067 merupakan nilai yang tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesa yang

menyatakan variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima karena variabel kompensasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

19. Hasil penelitian Rudlia, J. I. (2016) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe) menyatakan variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien 0,773 dan memiliki arah positif maka saat variabel kepuasan kerja berubah, variabel kinerja pegawai akan berubah. Selain itu, nilai signifikansi dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai 0,000 signifikan. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima karena variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
20. Hasil penelitian dari Renyut, B. C., Modding, H. B., & Bima, J. (2017) *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office* menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai $p < 0,05$ dan nilai koefisien 0,395.
21. Hasil penelitian Murgianto, S. S. Suhermin.(2016) *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java* yang menyatakan bahwa besarnya koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur sebesar 0,245 dengan p -value 0,008 lebih kecil dari 5% artinya berhasil kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pelayanan Terpadu.
22. Hasil penelitian Purnama, U. A., Suddin, A., & Triastity, R. (2017). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Survei pada Tenaga Kependidikan Universitas Slamet Riyadi Surakarta). Dari hasil perhitungan uji t variabel kepuasan kerja diperoleh nilai t -hitung 0,931 dengan p -value 0,355 $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Slamet Riyadi Surakarta, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Slamet Riyadi Surakarta, tidak terbukti kebenarannya.