

**PENGARUH PELATIHAN DAN
KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Studi pada Pegawai di Kantor Kecamatan
Lengkong Kota Bandung)**

Oleh

**Yulia Rosiana
NPM : 4122.5.16.21.0195**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH PELATIHAN DAN
KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus pada Pegawai di Kantor Kecamatan
Lengkong Kota Bandung)**

Oleh

**Yulia Rosiana
NPM : 4122.5.16.21.0195**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti

**Bandung, Oktober 2018
Disetujui dan disahkan Komisi pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM H. Deden Komar Priatna, ST, SIP, MM, Dr (Cand)

ABSTRAK

Yulia Rosiana, 2018. Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Kasus pada Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen. Di bawah bimbingan Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM dan H. Deden Komar Priatna, ST, SIP, MM, Dr (Cand).

Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung sebagai unsur pelaksana kebijakan Pemerintahan Daerah Kota Bandung dalam hal pelaksanaan pelayanan secara langsung pada masyarakat. Optimalisasi kepuasan kerja ini juga berkaitan dengan peraturan daerah Kota Bandung yang baru yang berkaitan dengan kompensasi atau tunjangan terhadap peningkatan kinerja dari masing-masing pegawai, sehingga dengan terselenggaranya suatu kinerja pemerintahan mampu memberikan pelayanan kepada *stakeholder* dan masyarakat secara prima dan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Namun pada kenyataan yang ada kepuasan kerja pegawai Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung masih belum optimal apabila ditinjau dari tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung-jawabnya. Hal ini terbukti dengan ditemuinya kondisi mengenai pelaksanaan program pelatihan yang bersifat struktural maupun fungsional belum dilaksanakan secara optimal dan kompetensi yang kurang sesuai kemampuannya.

Adapun tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pelatihan, kompetensi, dan kepuasan kerja serta menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Metode yang digunakan adalah metode survei deskriptif dan survei eksplanatori. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah kausalitas. Unit analisis para pegawai Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung dengan populasi sebanyak 32 orang pegawai. Time horizon dalam penelitian ini adalah cross sectional serta metode analisis yang digunakan adalah distribusi frekuensi dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan cukup sesuai dengan kebutuhan organisasi. kompetensi yang dimiliki para pegawai cukup sesuai. Pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai, namun apabila dilihat secara parsial, ternyata pelatihan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Kepuasan Kerja pegawai dari pada kompetensi.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Yulia Rosiana, 2018. Effects of Training and Competence on Job Satisfaction (A Case for Employees in Lengkong Sub-District Office, Bandung City), Thesis for the Postgraduate Program at the University of Winaya Mukti Master of Management Study Program. Under the guidance of Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM and H. Deden Komar Priatna, ST, SIP, MM, Dr (Cand).

Lengkong District Office of Bandung City as the implementing element of the Regional Government Policy in Bandung in terms of implementing services directly to the community. Optimization of job satisfaction is also related to the new Bandung City regional regulations relating to compensation or benefits for improving the performance of each employee, so that the implementation of a government performance is able to provide service to stakeholders and the community in a prime and transparent and accountable manner.

But in reality there is job satisfaction for employees of the Lengkong District Office in Bandung City is still not optimal when viewed from the main tasks and functions that are the responsibility. This is evidenced by the finding of conditions regarding the implementation of training programs that are structural and functional in nature that have not been optimally implemented and competencies that are not according to their abilities.

The purpose of this study is to describe training, competence, and job satisfaction and analyze the effect of training and competency on employee job satisfaction.

The method used is descriptive survey method and explanatory survey. The type of investigation in this study is causality. The unit of analysis of employees of the Lengkong District Office in Bandung City with a population of 32 employees. Time horizon in this study is cross sectional and the analytical method used is frequency distribution and path analysis.

Based on the results of the research and discussion, it can be found that the implementation of the training is quite in accordance with the needs of the organization. the competencies of the employees are quite appropriate. Training and competencies jointly affect employee job satisfaction, but when viewed partially, it turns out that training has a more dominant influence on employee job satisfaction than competence.

Keywords: Training, Competence, Job Satisfaction

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya

manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kecamatan Lengkong merupakan salah satu OPD yang berada di Pemerintahan Kota Bandung, yang bertugas untuk melayani masyarakat di sekitar Kecamatan Lengkong.

Kepuasan Kerja yang tinggi sangatlah diharapkan oleh Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung. Semakin banyak Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung yang mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi, maka produktivitas Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung secara keseluruhan akan meningkat sehingga Kecamatan Lengkong Kota Bandung dapat memberikan kontribusi yang pasti pada Pemerintahan Kota Bandung.

Berdasarkan observasi terdahulu yang dilakukan oleh peneliti (Observasi, 2017), terdapat fenomena-fenomena yang terjadi di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung, yakni sebagai berikut:

1. Pimpinan kurang memberikan motivasi kepada para pegawai, sehingga saat terjadi kesalahan yang melibatkan Pemerintahan Kota Bandung,

tidak ada solusi yang dapat diberikan atasan untuk mengatasi hal tersebut;

2. Situasi dan atmosfer kerja yang kurang nyamans serta kondusif yang ditandai dengan kurang solidnya antar pegawai yang ada di Kecamatan Lengkong Kota Bandung;
3. Pegawai yang memiliki prestasi atau kinerja baik tidak diberikan penghargaan baik materil maupun moril
4. Banyak pegawai merasa pekerjaan yang dibebankan pada mereka tidak sesuai dengan latar belakang bidang keilmuan mereka, sehingga pegawai merasa sedikit kesulitan untuk mengerjakan tugas yang dibebankan.

Dari beberapa poin diatas, terlihat adanya faktor negative yang dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut tentu dapat memicu menurunnya kepuasan kerja pegawai dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja diantaranya adalah pelatihan dan kompetensi.

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi para pegawai, serta untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerja dan syarat-syarat jabatan atau pekerjaan. Akan tetapi, meskipun sumber daya manusia telah diberikan pelatihan yang intensif, namun jika faktor-faktor manajemen yang lain tidak mendukung, maka motivasi kerja pegawai yang diharapkan tidak dapat tercapai sebagaimana mestinya. Akibat

rendahnya kompetensi maka pegawai akan bekerja seperlunya atau bekerja dibawah kemampuan yang sebenarnya (*under employment*).

Aspek pelatihan semakin penting dan mendesak dalam peningkatan kualitas aparat atau pegawai agar mempunyai kemampuan manajerial dan teknis fungsional untuk mempengaruhi efektivitas pelayanan publik yang sangat diliputi dengan berbagai penyakit birokrasi, kinerja yang rendah, menurunnya produktivitas dan mutu serta kompleksitas masalah pembangunan yang semakin meningkat. Selain program pelatihan, motivasi kerja sebagai aspek psikologis individu pegawai merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena lembaga bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja dengan giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang maksimal, sebab kemampuan, kecakapan dan keterampilan tidak ada artinya jika mereka tidak mau bekerja keras.

Kompetensi juga bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang *perform* dan tidak *perform*. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi adalah sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi ini harus senantiasa melekat dalam diri seorang pemimpin agar pimpinan dapat dengan mudah mengarahkan, memberi semangat atau motivasi kepada seluruh

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai

Berdasarkan uraian diatas maka dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, observasi terdahulu yang dilakukan oleh peneliti (Observasi, 2017), terdapat fenomena-fenomena yang terjadi di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung, yakni sebagai berikut:

1. Pimpinan kurang memberikan motivasi kepada para pegawai, sehingga saat terjadi kesalahan yang melibatkan Pemerintahan Kota Bandung, tidak ada solusi yang dapat diberikan atasan untuk mengatasi hal tersebut;
2. Situasi dan atmosfer kerja yang kurang nyamans serta kondusif yang ditandai dengan kurang solidnya antar pegawai yang ada di Kecamatan Lengkong Kota Bandung;
3. Pegawai yang memiliki prestasi atau kinerja baik tidak diberikan penghargaan baik materil maupun moril
4. Banyak pegawai merasa pekerjaan yang dibebankan pada mereka tidak sesuai dengan latar belakang bidang keilmuan mereka, sehingga

pegawai merasa sedikit kesulitan untuk mengerjakan tugas yang dibebankan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Identifikasi Masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelatihan Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung
2. Bagaimana Kompetensi Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung
3. Bagaimana Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung secara simultan dan parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui:

1. Pelatihan Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung;
2. Kompetensi Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung;
3. Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung;
4. Besarnya pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung secara simultan

dan parsial;

1.3.1 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung, sehingga memiliki kegunaan antara lain:

- Bagi institusi

Dari penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna bagi para Pegawai di Kecamatan Lengkong Kota Bandung yang tersebar di berbagai daerah untuk dapat mengembangkan lebih lanjut institusinya agar mampu mencetak petani yang berkualitas

- Bagi peneliti lain

Dari Penelitian ini, diharapkan mampu memberikan inspirasi para peneliti lain untuk meneliti ruang lingkup kepuasan kerja dalam ruang lingkup pemerintahan, dengan berbagai variabel pendukung lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan lingkup area penelitian yang lebih luas karena penelitian ini hanya berfokus pada studi kasus di Kota Bandung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA , KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Pemerintahan

Menurut Budi Supriyanto (2009:24), manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan "tatakelola" atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Suryadinata (1998) memandang manajemen pemerintah sebagai

"suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara. Inti manajemen pemerintahan, terletak pada proses penggerakan untuk mencapai tujuan negara, dimana terkait erat apa yang kita kenal dengan fungsi kepamongprajaan".

Taliziduhu Ndraha (2003:158) mendefinisikan manajemen pemerintahan terlihat melalui ruang lingkup materi pokok kurikulumnya:

1. Asas dan sistem pemerintahan.
2. Hukum tata pemerintahan.
3. Ekologi Pemerintahan.
4. Filsafat dan Etika Pemerintahan.

5. Praktik Penyelenggaraan Pemerintahan.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan adalah suatu kegiatan atau pengelolaan pemerintahan yang dilakukan oleh penguasa dengan adanya tujuan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Pemerintahan

Menurut Budi Supriyanto (2009:41), fungsi manajemen pemerintahan dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen pemerintahan berarti membuat keputusan-keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai monitoring atau evaluasi tentang tata kelola pemerintahan, baik yang dilakukan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah
2. Manajemen pemerintahan berarti membuat kebijakan-kebijakan tentang hubungan yang mengikat antara pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
3. Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan-kebijakan kerjasama antara pemerintah dengan masyarakat dan penguasa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
4. Manajemen pemerintah berarti menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

5. Manajemen pemerintah berarti melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik sebagai pimpinan negara, pemerintahan, maupun lembaga-lembaga tinggi negara.
6. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan pertanggung jawaban penggunaan anggaran secara berkala.
7. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) setiap akhir tahun anggaran.
8. Melaksanakan program dan kegiatan tahunan yang ditugaskan.
9. Menentukan standar pelayanan yang wajib dilaksanakan di bidang tata kelola pemerintahan
10. Menetapkan kinerja penentuan dan perubahan tata kelola pemerintahan
11. Menyusun rencana nasional secara makro bidang tata kelola pemerintahan.
12. Menetapkan persyaratan jabatan bagi calon yang menempati jabatan di bidang pemerintahan.
13. Melakukan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan otonomi daerah yang meliputi kelembagaan, pemberian pedoman/bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervise bidang tata kelola pemerintahan.
14. Pengaturan penetapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara bidang tata kelola pemerintahan.

15. Penetapan standar pemberian ijin untuk investor yang akan menanamkan modalnya.
16. Pengaturan sistem kelembagaan perekonomian negara.
17. Penyelesaian perselisihan antar provinsi dibidang administrasi atau perbatasan daerah.
18. Penetapan pedoman perencanaan, pengembangan, pengawasan pengendalian bidang tata kelola pemerintahan.
19. Penyelenggaraan hubungan kerja dibidang tata kelola pemerintahan antar instansi.

Taliziduhu Ndraha (2003:160) ruang lingkup manajemen pemerintahan terlihat melalui fungsi-fungsi manajemen:

1. Perencanaan pemerintahan.
2. Pengorganisasian sumber-sumber pemerinthan.
3. Penggunaan sumber-sumber pemerintahan.
4. Kontrol pemerinthan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan memiliki fungsi dasar terhadap kegiatan pemerintah atau kegiatan negara, dan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kegiatan warga negara khususnya dalam bidang administrasi, ekonomi/keuangan, sosial dan tata kelola pemerintahan

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan ekonomis, maka salah satu strategi manajemen yang ditempuh adalah dengan meningkatkan mutu sumber daya manusianya melalui penyelenggaraan pelatihan secara terus menerus. Dengan diberikan pelatihan diharapkan para pegawai dapat mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Pengertian pelatihan menurut Notoatmodjo (1994:27) adalah :

“Pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan keterampilan manusia, dengan demikian meningkatkan produktivitas”.

Sedangkan Suhadak (1995:124) mengemukakan bahwa :

“Pelatihan adalah suatu kegiatan yang diadakan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan, sikap, tingkahlaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat dalam organisasi tersebut”.

Mengacu pada rancangan pelatihan yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut jelas kiranya bahwa pelatihan atau Pelatihan merupakan suatu

proses guna membantu pegawai membentuk, meningkatkan dan mengubah pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilakunya agar dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan jabatan.

Manakala ditelaah arti dan tujuan pelatihan yang diutarakan diatas, arti dan tujuan pelatihan berbeda antara arti dan tujuan pendidikan dengan arti dan tujuan pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:76) yang menyatakan bahwa pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Sementara itu pelatihan menurut Bernardin dan Russell (2003:29) adalah sebagai berikut :

“Any attempt to improve employee performance on currently held job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs. Ideally, training should be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees”.

Pelatihan menurut pendapat di atas, dimaksudkan hanya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan

untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang. Hal yang sama dikemukakan oleh Ruky (2006:230) “Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke massa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut *The Manpower Service Commission's Glossary of Training Terms* (dalam A. K. Sah, 2001 : 5) :

“Defines training as planned process to modified attitude, knowledge or skill behavior through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the ability of the individual and to satisfy the current and future manpower needs of the organization.”

Latihan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang lebih terbatas, lebih bersifat praktis dan diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif pendek. Meskipun latihan lebih bersifat praktis, berkenaan dengan keterampilan-keterampilan kerja, tetapi unsur-unsur pendidikannya tetap ada

sehingga nama program ini sering disebut pendidikan dan latihan (*education and training*).

Dessler (2000:249) menjelaskan bahwa : *“Training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs”*. Kemudian Dessler (2000:253) menyatakan lebih lanjut bahwa ; *“Training is essentially a learning process*. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaran. Sedangkan menurut Azahari (2000:379) bahwa : *“Pelatihan merupakan tempat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan untuk bekerja”*.

Ivancevich (2001:383) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah :

”Training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employees master specific skills and abilities needed to be successful”.

Pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan

kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku social karyawan.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Noe (2002:4) mengemukakan tujuan dari pelatihan adalah : *"The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities"*. Tujuan pelatihan adalah menekankan para karyawan agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang di dapat dalam program

pelatihan dan menggunakannya dalam aktivitas sehari-hari.

Untuk mencapai hasil pelaksanaan Pelatihan yang baik, maka program pelatihan perlu dirancang secara efektif. Ciri-ciri rancangan program Pelatihan yang efektif menurut Kussriyanto (1998:68) meliputi :

Mempunyai sasaran yang jelas, hasilnya sebagai tolak ukur

Diberikan oleh tenaga pengajar yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta

Isinya mendalam sehingga tidak menjadi bahan hapalan, melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi kerja peserta

Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta

Menggunakan metode yang tepat guna

Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta, sehingga mereka bukan sekedar mendengarkan atau mencatat

Disertai desain penelitian, sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan/organisasi

Ciri-ciri rancangan program Pelatihan tersebut di atas, bila dicermati dengan seksama didalamnya mencakup tiga hal pokok :

- i. Materi yang harus disampaikan secara jelas, mendalam isinya, dan sesuai dengan latar belakang teknis
- ii. Metode penyampaian Pelatihan dan penyampaian materi dilakukan oleh pengajar yang cakap, serta melibatkan secara aktif peserta Pelatihan
- iii. Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Dalam merancang dan mengembangkan Pelatihan yang efektif, Siagian (2008:178) sepaham dengan ciri-ciri yang telah dikemukakan tersebut, namun apa yang disampaikan Siagian kelihatannya lebih lengkap, yaitu :

1. Manfaat Penelitian
2. Materi Pelatihan
3. Kualitas Instruktur Pelatihan Sarana Pelatihan
4. Kurikulum Pelatihan
5. Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Penyelenggaraan program pelatihan dalam suatu perusahaan atau institusi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu. Secara umum tujuan suatu program pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap personil yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan lembaga atau institusi.

Menurut Siagian (2008 : 77) tujuan dari pelatihan adalah :

1. Produktivitas kerja

Dengan pelatihan, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*,

human skill, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Balas jasa (gaji, upah insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Menurut Handoko (2000:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan dan pendidikan yaitu :

Pertama : Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup 'gap' antar

kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

Kedua : Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan atau lembaga. Tujuan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan.

Sedangkan menurut Carrel et al. (1995:401), tujuan pelatihan dapat dirangkum dalam tujuh hal, yaitu sebagai berikut : meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai (*update employee skills*), menghindari penerapan manajerial talah usang (*avoid managerial absolescence*), memecahkan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, serta untuk pengelolaan suksesi kepemimpinan (*managerial succession*), memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (*satisfy personal growth needs*). Selanjutnya, mengingat sedemikian pentingnya peran pelatihan di masa datang, menurut Carrel et al. Sekurang-kurangnya ada tiga tujuan strategis dari pelatihan. Pertama untuk meningkatkan kualitas sebagai tuntutan konsumen maupun persaingan yang semakin ketat, kedua adanya perubahan teknologi sebagai tantangan perusahaan di masa yang akan

datang, ketiga meningkatkan kualitas pelayanan yang unggul kepada pegawai dari apa yang disampaikan oleh Carrel et al., tersebut kiranya sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan dewasa ini maupun mendatang. Permasalahan selanjutnya adalah bagaimana menerapkan teknik pembelajaran serta metode pelatihan sehingga hasil dari pelatihan benar-benar memberikan kontribusi yang optimal bagi kelangsungan dan kemajuan lembaga/organisasi.

2.1.2.3 Proses Sistem Pelatihan

Siagian (200:178), mengemukakan tentang pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka proses pelatihan harus mengandung unsur-unsur pokok kurikulum, metode dan teknik pembelajaran, instruktur (guru) dan sarana/prasarana serta dana yang memadai.

Dari uraian tersebut memberikan petunjuk bahwa keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh metode dan teknik Pelatihan, kesesuaian atau keterkaitan materi Pelatihan dengan garapan tugas sehari-hari. Serta sarana dan prasarana Pelatihan yang memadai akan mendorong bagi peserta Pelatihan untuk lebih semangat belajar, serta tenaga pengajar adalah

merupakan kunci pokok keberhasilan pelaksanaan Pelatihan. Kemampuan instruktur sebagai modal awal peserta Pelatihan untuk meningkatkan wawasan dengan baik. Kemampuan memberikan suntikan-suntikan motivasi seorang instruktur merupakan kebutuhan yang tidak dapat dikesampingkan untuk meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan secara efektif.

Pelaksanaan pelatihan yang efektif, selain membutuhkan ketersediaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar yang memadai, juga harus dilaksanakan oleh para pengajar: guru, instruktur atau widyaiswara yang berkemampuan. Menurut A. K. Sah (2001 : 199) “Para pengajar bukan hanya dituntut menguasai materi atau bahan yang akan diajarkan tetapi juga dapat menyampaikan bahan, memberikan latihan dan bimbingan belajar dengan baik”.

Hal yang tak kurang penting bagi keberhasilan pelaksanaan pelatihan, selain hal-hal di atas adalah manajemen Pelatihan. Manajemen Pelatihan secara garis besar meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program pelatihan, pengorganisasian tenaga pengajar dan staf administrasi, penggunaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar, penggunaan biaya, dan pembinaan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait.

Menurut A. K. Sah (2001:129) penyusunan program pelatihan didahului oleh kegiatan analisis kebutuhan, berdasarkan hasil-hasil analisis tersebut disusun kurikulum yang berisi rumusan tujuan, bahan ajaran, metode-metode mengajar dan evaluasi hasil belajar. Untuk menunjang kelancaran

pelaksanaan proses belajar-mengajar disusun pula material dan pedoman-pedoman pelaksanaan pembelajaran.

Pengorganisasian pelaksana pelatihan ditujukan untuk memilih dan menempatkan unsur pimpinan, para pengajar dan tenaga administrasi pada tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya. Pelaksanaan Pelatihan disusun dalam jadwal yang sistematis diselaraskan dengan kegiatan-kegiatan lain yang berjalan pada waktu yang bersamaan. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan dan hasil-hasil dari pelatihan sarana, prasarana dan fasilitas belajar, kinerja peserta pelatihan, kinerja pengajar dan staf terhadap hasil-hasil belajar. Melalui evaluasi dan penyempurnaan yang menyeluruh menurut A.K. Sah (2001:210) pelaksanaan pendidikan dan latihan akan menghasilkan lulusan sesuai dengan harapan.

Dengan demikian pelatihan dimaksudkan untuk membina kemampuan, keterampilan dan pengembangan kemampuan berfikir para pegawai, untuk meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif.

2.1.3. Kompetensi

Sebagai sebuah jargon baru dalam dunia sumber daya manusia, istilah kompetensi telah sering diucapkan dan diperbincangkan. Namun pertanyaannya, berapa banyak organisasi yang serius menerapkan system sumber daya manusia berdasarkan kompetensi secara konsisten. Berapa

banyak organisasi yang telah merasakan manfaat sumber daya manusia yang berdasarkan kompetensi ini.

Meskipun system kompetensi ini sebenarnya bukan produk baru temuan baru dalam system sumber daya manusia, namun system ini tidak banyak dikenal apalagi diimplementasikan. Namun yang menjadi pertanyaan apakah yang dimaksud dengan kompetensi ini? Arthur Andersen dalam Usmara (2002: 152) mendefinisikan kompetensi sebagai: “Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan antara orang yang *perform* dan tidak *perform*.. artinya, inti utama dari system atau model kompetensi ini adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi.. yang jelas system kompetensi ini berusaha untuk mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu apa yang dimaksud dengan pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu.

Organisasi pelayanan jasa, dimana sebagian besar rangkaian aktivitasnya dilakukan oleh manusia, maka tingginya kualitas pelayanan identik dengan berapa tinggi kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam keseluruhan proses pelayanan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Mersha (1992: 34) dalam industri jasa di Amerika Serikat pada tahun 1991 menunjukkan bahwa kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, keterampilan

dalam hubungan antar pribadi, sikap santun, bersahabat, toleransi dan sikap yang menyenangkan merupakan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting, khususnya bagi jasa yang bersifat intensif.

Elemen yang membentuk kualitas pelayanan, beberapa ahli, melalui penelitian intensif berhasil menemukan unsur utama, yang bermuara kepada individu-individu yang ada di dalam organisasi penghasil pelayanan itu sendiri, dan unsur inilah yang kemudian oleh George (1995: 62) ditenggarai sebagai kompetensi, meniru asal katanya dalam bahasa latin "*copetentia*" yang berarti kesesuaian, kata-kata kompetensi kini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu, seperti komunikasi verbal, keterampilan potensial, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan (Desler, 2001: 27). Guna mengetahui kajian, secara empiris serta studi literatur tentang kompetensi pada peneliti terdahulu, berikut disampaikan berbagai definisi kompetensi menurut para ahli peneliti uraikan di bawah ini

Bouler (1999: 21) mengemukakan bahwa:

Kompetensi adalah sesuatu yang sangat erat berkaitan dan berpotensi pada pembentukan performansi seseorang dibandingkan dengan kepandaian atau bakat yang dimiliki oleh orang tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa pegawai yang mempunyai kompetensi dapat mengembangkan prestasinya sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Gilmore (1996: 42) mengemukakan tentang kompetensi bahwa:

Kompetensi adalah sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang yang terdiri dari motif, bakat, keterampilan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peran social, atau ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang.

Berdasarkan ungkapan di atas bahwa seseorang yang mempunyai keterampilan terutama dalam hal kepemimpinan dapat mengembangkan kariernya untuk mengatur suatu organisasi.

Selanjutnya Boyatzis dalam Hertton (2000: 308) mengemukakan bahwa:

Kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan efektivitas atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Davis (2002: 299) mengemukakan tentang kompetensi sebagai berikut:

Kompetensi adalah cerminan dari keterampilan dan pengetahuan seseorang, khususnya yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan yang banyak dibutuhkan oleh dunia usaha melalui

penurunan biaya serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah/*more for less*.

Gambaran secara singkat kompetensi sebagaimana dijelaskan di atas tersebut akan sangat bermanfaat, mengingat pendapat para ahli yang diperoleh melalui berbagai riset, studi dan eksperimen tersebut akan mampu memberikan gambaran yang jauh lebih akurat bagi kepentingan penulisan tesis ini dalam melakukan pendekatan terhadap aspek-aspek kritis yang akan dijadikan sebagai acuan dalam mengungkap peran penting kompetensi personil sebagai salah satu variable dalam pembentukan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh *Gronroos et.al* pada tahun 1990 (*Johnson, 1995: 55*) menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas atas suatu pelayanan, masing-masing yaitu:

1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
2. Sikap dan perilaku
3. Aksesabilitas dan kelenturan
4. Kehandalan dan kepercayaan
5. Pemulihan atau *recovery*
6. Reputasi dan kredibilitas

Mac Lean et.al (1996: 24) berhasil menemukan 4 dimensi kompetensi pribadi, yang selanjutnya peneliti menganggap sesuai dengan dengan masalah

yang sedang diteliti, yaitu:

1. Perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas.
2. Melakukan pengolahan tim kerja
3. Melakukan pengelolaan diri sendiri
4. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.

Menurut Sigian (20028: 208) ada beberapa dimensi yang memengaruhi terhadap pencapaian kompetensi pegawai yaitu:

1. *Buy* adalah kemampuan pegawai untuk mengganti orang atau mengganti posisi seorang pegawai dengan yang lebih baik. Strategi buy ini mencakup seleksi dan staffing.
2. *Build* yaitu kemampuan pegawai untuk mambantu pegawai untuk menguasai sesuatu yang baru, mempelajari teknik atau metode baru dalam mengerjakan pekerjaannya.
3. *Borrow* yaitu kemampuan pegawai untuk memberikan ide, gagasan kerangka kerja dan alat kepada para pegawai untuk menjadikan organisasi lebih kuat.
4. *Bounce* adalah kemampuan pegawai untuk melakukan mutasi atau pergantian pegawai terhadap pegawai yang kurang mampu dalam

mengerjakan pekerjaan.

5. *Bind* adalah kemampuan pegawai untuk mengadakan hubungan yang erat dengan pegawai sehingga para pegawai tetap loyal.

Berbagai pendapat para ahli yang melakukan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini kompetensi pegawai akan di ukur dengan mendasarkan kepada beberapa karakteristik, sebagaimana yang terlihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Karakteristik Kompetensi Pegawai Menurut Para Ahli

No	Karakteristik Kompetensi Pegawai	Menurut
1	Kompleksitas keterampilan manajerial sekaligus profesional dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari para pejabat pelaksananya	Bergenhene gouwen (1997:58)
2	Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan	Denton (1997:7)
3	Keterampilan, pendapat/kemampuan mengkritisi permasalahan, sikap dan nilai yang dianut, pengetahuan, kemampuan dan kapasitas	Gale dan Pol dalam Birdir (2000:205)
4	Memiliki pola-pola pengambilan keputusan, baik dalam kontek perencanaan, operasional maupun yang bersifat taktikal	Gilmore (1996:43)
5	Berorientasi pada pencapaian prestasi	Hart (1999:368)

6	Pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian	Houtzagers (1999:29)
7	Kedalaman pengetahuan atas keterampilan tertentu	Hronec (1993:33)
8	Keterampilan teknis, keterampilan manajerial, serta perilaku	Jackson (1994:26)
9	Keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa	Johnson (1995a:70)
10	Mampu menanggapi dengan baik, bersifat spesifik, tulus hati, memiliki kemampuan untuk berkreasi, memiliki keterampilan mendengar dan menyimak secara efektif	Nelson (1998:76)
11	Mampu bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial dan ilmu pengetahuan tertentu	Robotham (1996:27)

Sumber : Setyo Riyanto, 2004.

Menurut Mathis & Jackson (2001 ; 241), *competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti

keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai.

Kompetensi yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Tidak seperti pendekatan tradisional untuk menganalisis pekerjaan, yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasi faktor tersembunyi yang sering kali sangat penting untuk kinerja superior. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metodologi untuk membantu supervisor mengidentifikasi contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas kerja.

Menurut Mathis Carrel & Jackson beberapa metodologi tersedia dan

digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan dimasa lampau.
2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan di perusahaan tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, mamajer, trainer, dan lainnya.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk menadapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai, supervisor, manajer dan lainnya dalam organsiasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan

untuk setiap pekerjaan.

6. Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan. Menurut Mathis & Jackson, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali

Menurut Mathis & Jackson (2001), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Pengertian kompetensi dalam Ruky (2006 : 57) didefinisikan sebagai “kombinasi/gabungan dari “pengetahuan”, “keahlian/keterampilan”, dan “bakat, minat, sikap, dan system nilai” yang dituntut oleh tiap pekerjaan/jabatan yang ada dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Spencer Jr, dkk dalam Ruky, (2006 :105) kompetensi adalah

”an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation ”. atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam

diri manusia.

Ruky (2006 :104-105) menyatakan, komponen-komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

1. Motif (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi dan tujuan.
2. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respons yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
5. Keterampilan (*skills*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan terdiri dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi

mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Tidak seperti pendekatan tradisional untuk menganalisis pekerjaan, yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasi faktor tersembunyi yang sering kali sangat penting untuk kinerja superior. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metodologi untuk membantu supervisor mengidentifikasi contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas kerja.

Menurut Mathis & Jackson beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan dimasa lampau.
2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengalaman tentang pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, mamajer, trainer, dan lainnya.

3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan keahlian sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai, supervisor, manajer dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan.
6. Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan. Menurut Mathis & Jackson, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali.

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum sistematis maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di

organisasi.

Menurut Mitrani, et al (2002); Spencer & Spencer (1993), dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*) dalam penelitian ini yang dibahas adalah mengenai kompetensi tingkat karyawan (personil).

Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi :

1. *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*

Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

3. *Achievment motivation*

Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.

4. *Work motivation under time pressure*

Yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. *Collaborativeness*

Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam

kelompok.

6. *Customer service orientation*

Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Pendapat dari Pritchard dalam majalah *Portlhr* (2004), yaitu bahwa kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kebiasaan (*abilities*), karakteristik personal (*personal characteristics*) dan faktor-faktor individual lainnya yang membedakan kinerja superior dari kinerja rata-rata pada situasi spesifik tertentu. Ia menggaris bawahi kompetensi terkait erat dengan pekerjaan dan pekerja. Definisi kompetensi yang lebih sederhana diuraikan oleh Moulton dalam majalah *Portlhr* (2004), menurutnya, bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya. Ia mengaku, definisi kompetensi bisa sangat beragam dan berbeda dari satu orang ke orang lainnya. Sedangkan Sanusi dalam majalah *Portlhr* (2004), mengatakan kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang ditampilkan oleh orang-orang yang sukses/berhasil dalam mengerjakan suatu tugas dengan prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian, meski kalimatnya agak berbeda-beda, komponen kompetensi terdiri dari pengetahuan, keahlian, kebiasaan, dan karakteristik personal. Seluruh

komponen itu bersatu pada diri seseorang saat ia menyelesaikan sebuah pekerjaan/tugas ataupun menghadapi situasi apa saja. Artinya, orang yang punya pengetahuan saja, belum bisa dikatakan memiliki kompetensi, kalau ia tidak memiliki keahlian untuk mewujudkan pengetahuan itu.

Masih dalam Portalhr (2004), dinyatakan bahwa:

“Sebelum menentukan kompetensi yang diharapkan perusahaan terhadap para karyawan, hal pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan kompetensi perusahaan terlebih dahulu. Kompetensi tersebut sebaiknya tidak bersifat umum, melainkan sudah dalam bentuk kompetensi inti (*core competencies*)”

Dijelaskannya bahwa setiap perusahaan yang mengetahui secara persis kompetensi intinya bisa memanfaatkannya untuk mendapatkan keuntungan strategik. Terlebih pula, bila perusahaan memahami benar keberagaman kompetensi organisasi yang diperlukan untuk menjalankan misinya. Gabungan kompetensi inti dan organisasi ini akan melahirkan kultur apa dan bagaimana organisasi berharap bisa beroperasi. Menurut Moulton (Portalhr, 2004) disebutkan bahwa "Kompetensi inti merupakan karakteristik utama dari keberhasilan organisasi". Kompetensi inti adalah keahlian teknikal yang membedakan organisasi dengan para pesaingnya. Kompetensi inti itu mencakup teknologi, strategi, metodologi atau proses yang memberikan keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi. Sumberdaya organisasi yang bisa dijual macam uang, bangunan atau peralatan tidak termasuk di dalamnya. Hamel dan Prahalad mendefinisikan kompetensi inti sebagai proses

pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasikan beragam keahlian produksi dan mengintegrasikan beragam jenis teknologi. Oleh sebab itu, upaya memahami dan mengaplikasikan kompetensi organisasi sangatlah berbeda dengan aplikasi tradisional terhadap sumberdaya fisik. Kompetensi organisasi tidak hanya harus disimpan dan dirawat, melainkan juga disebarluaskan dan ditanamkan dalam organisasi. Kompetensi organisasi mencerminkan daftar kompetensi yang menguraikan bagaimana organisasi mengharapkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Kombinasi misi, visi, nilai, kultur, dan kompetensi inti menentukan cara bekerja dalam organisasi. Setiap karyawan harus mendemonstrasikan hal tersebut dalam berbagai aspek pekerjaan. Lazimnya, setiap perusahaan menyusun banyak kompetensi organisasi - idealnya 15-25 kompetensi - dalam upaya menjelaskan secara umum bagaimana perusahaan berharap karyawannya bertindak. Kompetensi yang umum dikemukakan adalah sebagai berikut: pengambilan keputusan, pengambilan risiko, pengembangan relasi, pemecahan masalah, analisis, perhatian terhadap detil, inovasi, kelenturan, layanan pelanggan, perspektif strategik, kerjasama tim, dan kepemimpinan. Tersusunnya kompetensi organisasi selanjutnya ditindaklanjuti dengan penentuan kompetensi di tingkat individu. Di sini kompetensi penting untuk menjelaskan cakupan jabatan/pekerjaan. Fokusnya terletak pada kompetensi teknikal dan kinerja, dua hal yang sangat vital untuk sukses. Kompetensi kinerja individu adalah

kompetensi organisasi yang diterapkan kepada setiap individu. Karyawan akan berjuang menerjemahkannya ke dalam aplikasi pekerjaan tertentu. Perjuangan bagi setiap karyawan ini diperlukan karena keahlian ini diterapkan secara berbeda dan seringkali tidak konsisten. Esensi kompetensi kinerja adalah bagaimana pekerjaan dikerjakan. Sebagai contoh, akuntan membutuhkan kompetensi kinerja terkait pada aspek detil dan pemecahan masalah secara analitikal. Sedangkan, untuk orang-orang HR, berlaku hal yang lebih fleksibel -mungkin karena lebih banyak berurusan dengan aspek kualitatif.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja (Handoko, 2000)

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan

psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles, Handoko:2000)

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2009)

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan efektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi peluang dan atau *outcome*.

Locke dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja:

1. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja
2. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan
3. Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu adalah seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2009)

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)* (Luthans dan Spector dalam Robbins, 2009), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik

yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas.

2. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan dan Promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5. Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Ada dua komponen kepuasan kerja (Mas'ud, 2004), yaitu: Pertama kepuasan intrinsik meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan keterampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb. Kedua kepuasan ekstrinsik, meliputi: gaji (upah) yang diperoleh, supervise, jaminan kerja, status dan prestise.

Harold E. Burt dalam Moh As'ad (2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar karyawan
 - a. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c. Hubungan sosial diantara karyawan
 - d. Sugesti dari teman sekerja
 - e. Emosi dari situasi kerja
2. Faktor Individu
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - b. Umur orang sewaktu bekerja
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor-Faktor Luar
 - a. Keadaan keluarga karyawan
 - b. Rekreasi
 - c. Pendidikan dan training

2.2. Kerangka Pemikiran

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dengan cara meningkatkan motivasi pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, sehingga faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan pelatihan dan kompetensi.

Sumberdaya manusia merupakan aset suatu organisasi/instansi yang besar, yang dapat menentukan maju mundurnya suatu organisasi, Mathis & Jackson (2001:35). Karena itu untuk tetap dapat meningkatkan, memanfaatkan, serta memberdayakan SDM, maka perlu peningkatan kompetensi SDM melalui program pelatihan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi pula terhadap keefektifan Pelatihan. Dengan perubahan tersebut secara kualitatif maupun kuantitatif beban kerja suatu organisasi akan berubah pula dan menuntut berbagai penyesuaian. Kondisi ini menuntut pula adanya sistem Pelatihan yang dapat mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi sebanding dengan perubahan yang dialaminya.

Siagian (2008:178) mengemukakan bahwa dimensi yang harus dimobilisasi untuk menghasilkan suatu program Pelatihan adalah : 1) Manfaat pelatihan, 2) Materi pelatihan, 3) Kualitas Instruktur pelatihan, 4) Sarana Pelatihan, 5) Kurikulum Pelatihan dan 6) Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi para pekerja saat ini, serta untuk

memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerja dan syarat-syarat jabatan atau pekerjaan. Akan tetapi, meskipun sumber daya manusia telah diberikan pelatihan yang intensif, namun jika kompetensi yang tidak mendukung, maka kinerja pegawai yang diharapkan tidak dapat tercapai sebagaimana mestinya. Akibat rendahnya kompetensi, maka pegawai akan bekerja seperlunya atau bekerja dibawah kemampuan yang sebenarnya (*under employment*).

Mitrani, Dalziel, Fitt (1992), Spencer & Spencer, (1993) menyatakan, kompetensi diharap dapat memprediksi tindakan perilaku seseorang (*skill behavior action*) yang menghasilkan suatu prediksi kinerja (*job performance outcomes*). Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan (*intent*) yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan (*action*) untuk memperoleh suatu hasil (*outcomes*). Kompetensi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif (*motive*), watak /sifat (*trait*) dan konsep diri (*selfconcept*) merupakan penggerak untuk mendorong digunakannya pengetahuan dan keahlian. Kinerja akan meningkat apabila pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan beban kerja yang mereka hadapi.

Ruky (2006:57) mendefinisikan kompetensi sebagai “kombinasi/gabungan dari “pengetahuan”, “keahlian/keterampilan”, dan “bakat, minat, sikap, dan system nilai” yang dituntut oleh tiap pekerjaan/jabatan yang ada dalam sebuah organisasi.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari

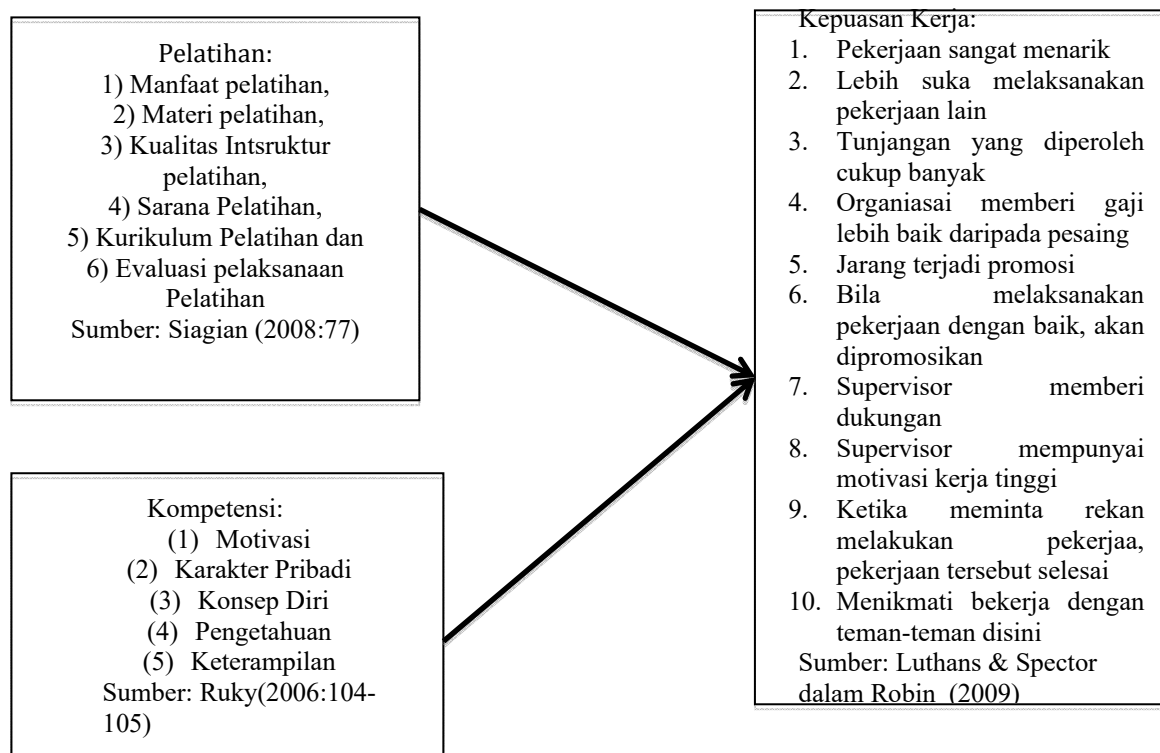
berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien

Mangkunegara (2005: 67) mengemukakan bahwa yang disebut dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Mangkunegara (2005: 75) menyatakan delapan faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja yang meliputi: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Pengetahuan kerja, (4) Kreativitas, (5) Kerjasama, (6) Loyalitas kerja, (7) Inisiatif, dan (8) Kualitas Pribadi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja (Handoko, 2000). Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika

kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles, Handoko:2000)

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja itu sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor pelatihan dan kompetensi oleh karena itu besar kecilnya kepuasan kerja yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada efisien dan efektifnya hasil pelatihan dan kompetensi, maka dapat digambarkan secara lengkap diagram kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian di atas, maka hipotesis dapat ditentukan sebagai berikut sebagai berikut :

- 1. Pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada pegawai Kecamatan Lengkong Kota Bandung;**
- 2. Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada pegawai Kecamatan Lengkong Kota Bandung;**
- 3. Pelatihan dan kompetensi, berpengaruh secara simultan pada Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung.**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang digunakan

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian survey dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian untuk menguji hipotesis dengan cara melakukan pengumpulan data di lapangan atau penelitian verifikatif dengan menggunakan analisa deskriptif. Untuk itu penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi dari ciri-ciri variable-variabel bebas dan variable terikat. Penelitian survey dilakukan terhadap sejumlah sample yang diambil dari populasi yang lebih besar jumlahnya. Data yang dipelajari adalah data dari populasi tersebut. Agar penelitian ini valid, maka jumlah sampel yang diambil harus mewakili populasi obyek yang diteliti (Sugiyono, 2013:53)

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung. Penelitian ini termasuk pada kategori *crosssectional*, yaitu Informasi dari Populasi dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik, dengan tujuan untuk

mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Seperti yang terungkap di dalam identifikasi masalah penelitian, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah pelatihan (X_1) dan kompetensi (X_2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y).

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam Tabel 3.1 sebagai berikut

Tabel: 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Pelatihan (X_1)	Pembekalan pengetahuan dan keahlian baik secara teoritis maupun praktis bagi pegawai untuk mempermudah pekerjaan mereka secara tepat sesuai dengan tujuan organisasi (Siagian, 2008:178)	Manfaat pelatihan	Manfaat pelatihan yang diberikan	Tingkat manfaat Pelatihan yang diberikan	Ordinal
		Materi pelatihan	Kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan/ tugas	Kesesuaian materi Pelatihan dengan pekerjaan/ tugas	
		Kualitas Instruktur pelatihan	Keahlian instruktur Pelatihan	Tingkat keahlian instruktur Pelatihan	Ordinal
			Keramahan instruktur Pelatihan	Tingkat keramahan instruktur Pelatihan	
	Kerapihan instruktur	Tingkat kerapihan	Ordinal		

			Pelatihan	instruktur Pelatihan	n a l
			Penguasaan instruktur pada materi Pelatihan	Tingkat penguasaan instruktur pada materi Pelatihan	
		Sarana Pelatihan	Kelengkapan sarana Pelatihan	Tingkat kelengkapan sarana Pelatihan	O r d i n a l
		Kurikulum Pelatihan	Kesesuaian kurikulum Pelatihan dengan beban kerja	Tingkat kesesuaian kurikulum Pelatihan dengan beban kerja	O r d i n a l
		Evaluasi	Ketepatan evaluasi pelatihan yang diberikan	Tingkat ketepatan evaluasi diklat yang diberikan	

Lanjutan Tabel 3.1

V a r i a b e l	Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	S k a l a
K o m p e t e n s	Karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalis	1. Motif (<i>motives</i>)	Kemampuan menerapkan ilmu, keahlian dan keterampilan Kemampuan bekerja, karena	Tingkat kemampuan menerapkan ilmu, keahlian dan keterampilan Tingkat kemampuan	O r d i n a l

i (X 2)	sasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Spencer Jr., dkk (1993), dalam Ruky (2006 :105)	2. Karakter pribadi (<i>traits</i>) 3. Konsep diri (<i>self concept</i>) 4. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 5. Keterampilan (<i>skills</i>)	ingin mengaktualisasikan diri Menanggapi segala situasi Menanggapi semua informasi yang diterima Sistem nilai yang berlaku Kemampuan yang dimiliki Kemampuan dalam menyelesaikan tugas Rasa tanggung jawab Kemampuan dalam meraih target Keseriusan menghadapi tantangan Keseriusan terhadap masalah kualitas kualitas hasil kerja	bekerja, karena ingin mengaktualisasikan diri Tingkat menanggapi segala situasi Tingkat menanggapi semua informasi yang diterima Tingkat sistem nilai yang berlaku Tingkat kemampuan yang dimiliki Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas Tingkat rasa tanggung jawab Tingkat kemampuan dalam meraih target Tingkat keseriusan menghadapi tantangan Tingkat keseriusan terhadap masalah kualitas kualitas hasil kerja	O r d i n a l O r d i n a l O r d i n a l O r d i n a l
-----------------------	---	---	---	---	--

Lanjutan Tabel 3.1

V a r i a b e l	Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	S k a l a
K e p u a s a n k e r j a (Y)	Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. (Luthans, 2006)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang sangat menarik 2. Lebih suka melaksanakan pekerjaan lain 3. Tunjangan yang diperoleh cukup banyak 4. Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing 5. Jarang terjadi promosi 6. Bila melaksanakan pekerjaan dengan baik, akan dipromosikan 7. Supervisor memberi dukungan 8. Supervisor mempunyai motivasi kerja tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat ketertarikan terhadap Pekerjaan • Tingkat ketertarikan terhadap melaksanakan pekerjaan lain • Tingkat perolehan tunjangan yang cukup banyak • Tingkat ketertarikan pada organisasi atas pemberian gaji yang lebih baik daripada pesaing • Tingkat intensitas terjadinya promosi • Tingkat kecenderungan pemberian promosi saat melakukan pekerjaan dengan baik • Tingkat intensitas supervisor dalam memberi dukungan • Tingkat ketertarikan pada supervisor karena mempunyai motivasi kerja 	<p>O r d i n a l</p> <p>O r d i n a l</p> <p>O r d i n a l</p>

			<p>9. Ketika meminta rekan melakukan pekerjaan, pekerjaan tersebut selesai</p> <p>10. Menikmati bekerja dengan teman-teman disini</p>	<p>tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat solidaritas rekan kerja dalam membantu pekerjaan hingga selesai • Tingkat kenyamanan berkawan dengan rekan sekerja 	<p>O r d i n a l</p> <p>O r d i n a l</p>
--	--	--	---	---	---

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data / Informasi

Sumber data adalah sumber data yang dapat memberikan informasi pada pokok permasalahan dan fokus penelitian yang terdiri dari data sekunder dan data primer. Data sekunder (*secondary data*) yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari unit analisis, tetapi dari pihak-pihak tertentu melalui penelaahan dokumen atau laporan yang tersedia pada instansi tersebut

dan secara deskriptif menurut pengamatan selama peneliti bekerja di Instansi tempat obyek penelitian. Sedangkan data primer (*primary data*) yaitu data yang diperoleh langsung dari unit analisis penelitian melalui wawancara, angket atau obseravasi.

Sedangkan cara penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus* yaitu semua unsur (anggota) populasi untuk dijadikan sampel karena untuk menjaga validitas dan reliabilitas pengukuran dalam penelitian ini, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden yaitu Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung sebanyak (N) 32 orang sesuai dengan karakteristik responden.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang diperoleh penulis dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

- 1) Wawancara, yaitu melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang dianggap mengetahui dengan objek penelitian guna mendapatkan data yang tidak diperoleh dari observasi atau dokumen-dokumen.
- 2) Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan operasional.
- 3) Kuesioner, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan

memberikan pertanyaan terhadap responden. Jenis pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ialah pertanyaan tertutup dan berstruktur, dimana materi pertanyaan menyangkut pendapat responden mengenai pelatihan dan kompetensi serta kepuasan kerja. Kuesioner disusun berdasarkan item-item dan metode yang digunakan adalah *Likert's Summated Rating* (LSR).

- 4) Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan mencatat dokumen yang berhubungan dengan variabel penelitian.

3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Sccessive Intervals*. Sebelum penyebaran instrumen, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Corelation Product Moment* (Sugiyono, 2006:182).

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi $> 0,3$ (Sugiyono, 200:329). Sedangkan pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alfa* dengan menggunakan SPSS ver.11.5 (Sekaran,2000:329).

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk mengetahui pelatihan dan kompetensi, data diolah dengan menganalisa sikap responden terhadap butir kuesioner untuk melihat hasil penilaian (positif/negatif) responden terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis Likert.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif (pelatihan dan kompetensi), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator. Setiap

indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuestioner, maka nilai variabel-variabel : pelatihan dan kompetensi, serta kepuasan kerja pegawai yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap item pertanyaan.
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang

mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.

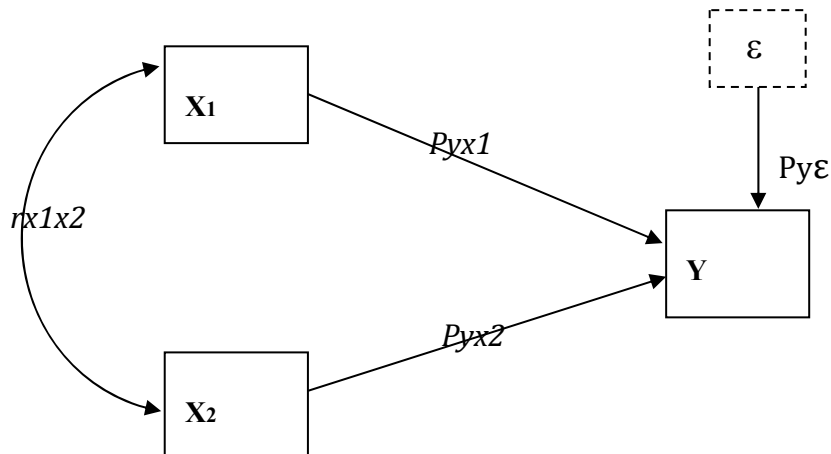
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.. Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Wirasmita (2004;1) analisis jalur membahas kontribusi pengaruh dan perbandingan kontribusi pengaruh (baik secara keseluruhan maupun parsial) Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Untuk mengetahui hubungan kausal antara pelatihan (Variabel X₁), dan kompetensi (Variabel X₂) serta kepuasan kerja (variabel perantara Y) dapat digambarkan melalui Struktur Kausal Penelitian seperti pada Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.1. Struktur Diagram Antara Pelatihan dan kompetensi dengan Kepuasan Kerja

Dimana :

X_1 : Pelatihan

X_2 : Kompetensi

Y : kepuasan kerja

ϵ : Faktor Lain yang mempengaruhi Y , selain X_1 , X_2 dan X_3 .

$r_{x_1x_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

p_{yx1} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

p_{yx2} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

$p_{y\epsilon}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel ϵ (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Persamaan Struktur Jalur +

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu pelatihan dan kompetensi (variabel X1 dan X2) sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan analisis jalur untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X1 dan X2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : pelatihan dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

Rumusan hipotesis

- - Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Tidak terdapat pengaruh Pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja
- - Terima H_0 jika $F_{hitung} \leq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Terdapat pengaruh pengaruh Pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Statistik uji yang digunakan adalah:

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{(k, n-k-1)}$ dengan $F_{(k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (*Simultan*) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (*Parsial*) yaitu terdiri atas :

- Pelatihan berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung
- Kompetensi berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja di Pegawai di Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

- a. 1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{X_1X_2Y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{X_1X_2Y} = \frac{R_{YX_1}^2 + R_{YX_2}^2 - 2R_{YX_1} R_{YX_2} R_{X_1X_2}}{1 - R_{X_1X_2}^2}$$

- a. 2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{X_1X_2}$, P_{YX_1} , P_{YX_2}
- b. 3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $P_{\epsilon Y} = 1 - R_{X_1X_2Y}^2$
- c. 4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0
 - a. a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ()

$H_0 : = 0$ Tidak terdapat pengaruh Pelatihan terhadap kepuasan kerja

$H_1 : \neq 0$ Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap kepuasan kerja

a. b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ()

$H_0 : = 0$ Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

$H_1 : \neq 0$ Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

a. c. Rumusan hipotesis operasional secara Simultan (dan)

$H_0 : == 0$, Tidak terdapat pengaruh Pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

$H_1 : = \neq 0$, Terdapat pengaruh Pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

a. d. Kriteria keputusan

Tolak H_0 jika $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

di mana

Tolak H_0 , jika $t_{0i} \geq t_{(n-k-1)}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung

Kecamatan merupakan bagian dari Perangkat Daerah Kota yang berperan dalam pelaksanaan tugas-tugas Pemerintah, Pembangunan dan Kemasyarakatan Kecamatan Lengkong terdiri dari 7 Kelurahan yaitu:

- Kelurahan Malabar
- Kelurahan Cikawao
- Kelurahan Paledang
- Kelurahan Burangrang
- Kelurahan Lingkar Selatan
- Kelurahan Turangga
- Kelurahan Cijagra

Secara geografis Kecamatan Lengkong terletak pada permukaan geografis yang datar dengan curah hujan kurang lebih 2.460 mm/tahun dan dilalui 2 buah sungai yaitu Sungai Cikapundung dan Sungai Cikapundung Kolot. Serta 3 anak sungai yaitu Cikarees, Cibalong Montok dan Anak Kali Cikapundung. Ditinjau dari sudut ketinggian tanah, Kecamatan Lengkong berada pada ketinggian 700 m dpl. diatas permukaan air laut. Suhu maksimum dan minimum di Kecamatan Lengkong berkisar 29,0 – 20,0 C° .

Visi dan Misi Kecamatan

“Memantapkan Lengkong bersemangat (bersih, sehat, makmur, aman, nyaman, giat, agamis dan tertib)”

Misi :

1. Mewujudkan pelayanan publik prima
2. Mewujudkan kinerja aparatur pemerintah Kecamatan Lengkong yang lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel

4.2. Karakteristik Pegawai

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai sebagai pegawai, maka dapat diketahui karakteristik setiap pegawai dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Kantor Lengkong Kota Bandung. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi : jenis kelamin pegawai, usia pegawai, pendidikan terakhir, golongan serta masa kerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	24	75.0
2.	Wanita	8	25.0
Jumlah		32	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan data tersebut di atas bahwa karakteristik pegawai menurut jenis kelamin sebagian besar pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 69.8%. Hal ini sesuai dengan proporsi pekerjaan yang sebagian besar dilakukan oleh pria, karena jenis kelamin sangat

menentukan dalam menentukan kinerja. Selanjutnya Ruky (2001 ; 39) menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja pegawai, sehingga pegawai pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan.

Tabel 4.2. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	20 - 30	1	3.1
2.	31 – 40	10	31.3
3.	41- 50	15	46.9
4.	> 50	6	18.7
Jumlah		32	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Pada tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan usia sebageian besar termasuk usia kritis yakni berkisar antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 46.9%. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya, Data ini dapat dipergunakan sebagai bahan antara lain penilaian kinerja, perencanaan peningkatan kualitas kinerja, promosi, perekrutan pegawai yang tidak membedakan jenis kelamin, akan tetapi kinerja khususnya tidak memandang usia Kusriyanto (1998:98) yang menyatakan bahwa produktivitas pegawai dapat dicapai pada usia kerja pegawai, jika pengelolaan SDM pada suatu lembaga/organisasi relative sudah baik.

Tabel 4.3. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	SD/SLTP	0	0.0
2.	SLTA	15	46.9
3.	D2/D3	0	0.0
4.	S1	13	40.6
5.	S2	4	12.5
Jumlah		32	100

Sumber : Hasil pengolahan dat primer

Karakteristik pegawai berdasarkan pendidikan formal terakhir pada Tabel 4.3. terlihat bahwa sebagian besar pegawai adalah lulusan SLTA yaitu sebanyak 46.9% dan diikuti lulusan S1 sebanyak 40.6%. Pendidikan akan berpengaruh terhadap pola pikir dan kemampuan mereka dalam menganalisis permasalahan-permasalahan di lapangan sehingga akan berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai. Siagian (2007:50) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja pegawai, namun tidak menutup kemungkinan pegawai dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas. Bagi dengan pegawai pendidikan tersebut serta telah mengikuti latihan pegawai selain menunjang kinerja yang merupakan prestasi kerja pegawai juga akan menunjang promosi jabatan

Tabel 4.4. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat/Golongan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	IV	1	3.1
2.	III	14	43.8
3.	II	17	53.1
4.	I	0	0.0
Jumlah		32	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Pada tabel 4.4. terlihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan pangkat/golongan sebagian besar pegawai memiliki pangkat antara golongan II sebesar 53.1%. Hal ini menunjukkan bahwa secara kepangkatan karena sebagian besar pegawai berpendidikan SLTA, berarti banyak yang sudah mencapai pangkat puncak. Dengan demikian secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Tabel 4.5. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Masa kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	0	0.0
2.	5 – 10 tahun	7	21.9
3.	11 – 15 tahun	7	21.9
4.	16 – 20 tahun	4	12.5
5.	> 20 tahun	14	43.8
Jumlah		32	100

Sumber : Hasil pengolahan dat primer

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa karakteristik pegawai berdasarkan masa kerja para pegawai sebagian besar antara >20 tahun yaitu sebanyak 43.8%. Apabila dilihat dari masa kerja, mereka rata-rata memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang tugasnya masing-masing. Siagian (2007 ; 34) yang menyatakan bahwa masa kerja menunjang dalam meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan salah satu kriteria bahan penilaian pimpinan baik dalam promosi pegawai maupun penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai.

4.3. Pelaksanaan pelatihan di Kantor Lengkong Kota Bandung

Penyelenggaraan program pelatihan dalam suatu organisas/ instansi/ Dinas atau institusi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu. Secara umum tujuan suatu program pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisas/ instansi/ Dinas serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada, dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan lembaga atau institusi

Melalui kegiatan pelatihan yang efektif diharapkan dapat mengoptimalkan produktifitas kerja pegawai. Disamping itu, peranan pelatihan sangat penting dalam rangka menghadapi perubahan teknologi serta komputerasi yang sedemikian cepat berkembang. Dalam perkembangan teknologi dituntut adanya penyesuaian dalam tata kerja, rancangan pekerjaan (*job design*) serta penyesuaian sistem dan prosedur kerja yang lebih baik. Untuk menyesuaikan organisasi dengan tata kerja tersebut agar dilaksanakan dengan efektif dan efisien, maka peranan pelatihan sangat penting.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel pelatihan yaitu skor tertinggi $5 \times 32 = 160$, sedangkan skor terendah $1 \times 32 = 32$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel pelatihan, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel pelatihan, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

32 – 57 dengan kriteria Sangat tidak sesuai

58 – 83 dengan kriteria Tidak sesuai

84 – 108 dengan kriteria Cukup sesuai

109 – 134 dengan kriteria Sesuai

135 – 160 dengan kriteria Sangat sesuai

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.6. Tanggapan pegawai mengenai pelatihan yang dilakukan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Bermanfaat	5	15.6	25
Bermanfaat	16	50.0	64
Cukup	11	34.4	33
Tidak Bermanfaat	0	0.0	0
Sangat Tidak Bermanfaat	0	0.0	0
Total Skor	32	100	122

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai pelatihan yang dilakukan dengan skor 122, hal ini menunjukkan bahwa dengan diadakan pelatihan bagi pegawai dapat bermanfaat bagi instansi, ini terlihat bahwa 16 orang atau sebesar 50% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban bermanfaat, sehingga dengan seringnya dilakukan pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis diharapkan menjadi pegawai berkualitas dan berwawasan

Tabel 4.7. Tanggapan pegawai mengenai kesesuaian materi pelatihan yang diberikan dengan pekerjaan yang dilakukan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Sesuai	1	3.1	5
Sesuai	8	25.0	32
Cukup Sesuai	23	71.9	69

Tidak Sesuai	0	0.0	0
Sangat Tidak Sesuai	0	0.0	0
Total Skor	32	100	106

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kesesuaian materi pelatihan yang diberikan dengan pekerjaan yang dilakukan dengan skor 106, hal ini menunjukkan bahwa adanya keahlian yang dibutuhkan tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup sesuai, oleh karena itu untuk menunjang kelancaran pekerjaan diperlukan keahlian khusus di bidang pekerjaannya agar target atau sasaran dapat tercapai atau terealisasi dengan baik serta diperlukan analisa jabatan, untuk menghindari kesalahan dalam pelatihan pegawai, sesuai pendapat Munandar (2000 : 18-19) dikatakan tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pelatihan pegawai adalah faktor prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor perkawinan dan faktor kesehatan fisik dan mental serta faktor usia.

Tabel 4.8. Tanggapan pegawai mengenai keahlian instruktur pelatihan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat ahli	3	9.4	15
Ahli	2	6.3	8
Cukup	18	56.3	54
Tidak ahli	9	28.1	18
Sangat tidak ahli	0	0.0	0
Total Skor	32	100	95

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai keahlian instruktur pelatihan dengan skor 95, hal ini menunjukkan bahwa instruktur

menguasai materi pelatihan yang diajarkan, ini terlihat bahwa 18 orang atau sebesar 56.3% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup. Instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat-syarat seperti memiliki kecakapan untuk mendidik (*teaching skills*) yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk dan mentrasfer pengetahuannya kepada peserta. Selanjutnya seorang pelatih harus mampu berkemampuan teknis, mempunyai kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan (*technical competent*).

Tabel 4.9. Tanggapan pegawai mengenai keramahan instruktur pelatihan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Ramah	2	6.3	10
Ramah	4	12.5	16
Cukup Ramah	26	81.3	78
Tidak Ramah	0	0.0	0
Sangat Tidak Ramah	0	0.0	0
Total Skor	32	100	104

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai keramahan instruktur pelatihan dengan skor 104, hal ini menunjukkan bahwa instruktur pelatihan cukup ramah dan berpengalaman dalam mengajar, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 81.3% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup ramah, sehingga mampu mentrasfer materi kepada para peserta Diklat. Siagian (2007:82) menyatakan bahwa instruktur mempunyai harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

Tabel 4.10. Tanggapan pegawai mengenai kerapihan instruktur pelatihan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Rapih	1	3.1	5
Rapih	8	25.0	32
Cukup	23	71.9	69
Tidak Rapih	0	0.0	0
Sangat Tidak Rapih	0	0.0	0
Total Skor	32	100	106

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kerapihan instruktur pelatihan dengan skor 106, hal ini menunjukkan bahwa instruktur pelatihan berpenampilan cukup rapih dan mempunyai peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkannya, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup rapih. Selain itu pelatih harus dapat memberikan semangat, membina dan mengmbangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

Tabel 4.11. Tanggapan pegawai mengenai materi yang diberikan instruktur pelatihan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	7	21.9	28
Cukup	15	46.9	45
Tidak Setuju	9	28.1	18
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	96

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai materi yang diberikan instruktur pelatihan dengan skor 96, hal ini menunjukkan bahwa

komposisi materi pelatihan yang diberikan instruktur cukup memenuhi persyaratan tuntutan kebutuhan organisasi, ini terlihat bahwa 15 orang atau sebesar 46.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup, materi pelatihan yang diberikan harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan, agar sasaran dari pengembangan itu optimal

Tabel 4.12. Tanggapan pegawai mengenai kelengkapan sarana pelatihan yang ada, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Lengkap	0	0.0	0
Lengkap	5	15.6	20
Cukup Lengkap	26	81.3	78
Tidak Lengkap	1	3.1	2
Sangat Tidak Lengkap	0	0.0	0
Total Skor	32	100	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kelengkapan sarana pelatihan yang ada dengan skor 100, hal ini menunjukkan bahwa penyediaan bahan-bahan pelatihan sudah cukup memenuhi kebutuhan, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 81.3% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup lengkap, oleh karena itu untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gedung/ruangan, alat tulis kantor, alat praga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti, karena pengadaan fasilitas akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.13. Tanggapan pegawai mengenai kesesuaian kurikulum pelatihan dengan beban kerja, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Sesuai	1	3.1	5
Sesuai	3	9.4	12
Cukup Sesuai	19	59.4	57
Tidak Sesuai	9	28.1	18
Sangat Tidak Sesuai	0	0.0	0
Total Skor	32	100	92

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kesesuaian kurikulum pelatihan dengan beban kerja dengan skor 92, hal ini menunjukkan bahwa jumlah materi/kurikulum sudah memenuhi tuntutan kebutuhan serta sudah sesuai dengan beban kerja, ini terlihat bahwa 19 orang atau sebesar 59.4% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup sesuai. Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

Tabel 4.14. Tanggapan pegawai mengenai ketepatan evaluasi pelatihan yang diberikan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Tepat	1	3.1	5
Tepat	4	12.5	16
Cukup Tepat	27	84.4	81
Tidak Tepat	0	0.0	0
Sangat Tidak Tepat	0	0.0	0
Total Skor	32	100	102

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai ketepatan evaluasi pelatihan yang diberikan dengan skor 102, hal ini menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan yang telah diberikan sudah tepat dalam memenuhi ketentuan kebutuhan organisasi, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 84.4% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup tepat, sehingga hasil dari pelatihan bermanfaat bagi organisasi.

Dalam mengevaluasi hasil pelatihan perlu kurikulum harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapainya. Apakah kurikulum itu sarannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin. Penetapan sasaran ini harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan, agar sasaran dari pengembangan itu optimal

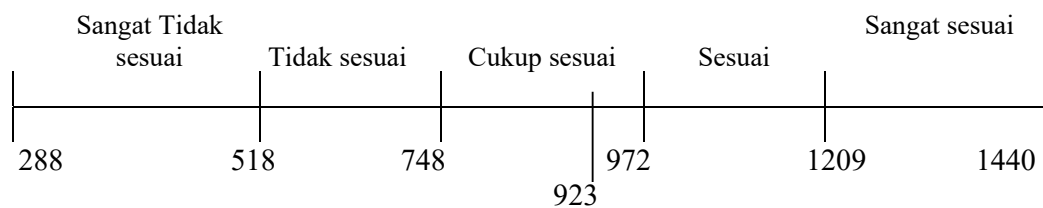
Secara umum pelatihan pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah.

Tabel 4.15 Rangkuman pelatihan pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Pelatihan yang dilakukan	122	Sesuai
2.	Kesesuaian materi pelatihan yang diberikan dengan pekerjaan yang dilakukan	106	Cukup sesuai
3.	Keahlian instruktur pelatihan	95	Cukup sesuai
4.	Keramahan instruktur pelatihan	104	Cukup sesuai
5.	Kerapihan instruktur pelatihan	106	Cukup sesuai
6.	Materi yang diberikan instruktur pelatihan	96	Cukup sesuai
7.	Kelengkapan sarana pelatihan yang ada	100	Cukup sesuai
8.	Kesesuaian kurikulum pelatihan dengan beban kerja	92	Cukup sesuai
9.	Ketepatan evaluasi pelatihan yang diberikan	102	Cukup sesuai
	Jumlah	923	
	Rata-rata Skor	102.6	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, skor total nilai kumulatif variabel pelatihan mencapai 923. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 9 \times 32 = 1440$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 9 \times 32 = 288$. Klasifikasi skor jawaban pegawai variabel pelatihan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 230 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel pelatihan di atas, ternyata pelatihan yang dilaksanakan pada Kantor Lengkong Kota Bandung cukup sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam arti pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai atau merupakan proses pencapaian kerja pegawai yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi, namun terdapat beberapa unsur/indikator yang dinilai kurang sesuai dengan kebutuhan, yaitu kurangnya keahlian instruktur pelatihan, materi yang diberikan instruktur pelatihan kurang memberikan manfaat bagi organisasi dan kekurangan kesesuaian kurikulum pelatihan dengan beban kerja, sesuai pendapat Menurut Ruky (2006:227) menyatakan bahwa untuk perusahaan/organisasi atau lembaga apapun, program pelatihan pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Usaha pengembangan sumber daya manusia tentunya bertujuan agar organisasi tersebut mampu merealisasi visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan

pendek. Sebaliknya, bagi pegawai, sebuah program pengembangan sumber daya manusia dapat berarti suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang

4.4. Kompetensi pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung

Kompetensi merupakan cerminan dari keterampilan, pengetahuan dan kemampuan seseorang atau dapat pula dikatakan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, maka di bawah ini dapat terungkap tentang kompetensi Pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung yang diukur melalui tingkat orientasi pencapaian standar kinerja, tingkat perhatian terhadap kualitas dan efisiensi kerja, keahlian dan profesionalisme individu, tingkat keterampilan individu, kecepatan pelayanan kepada masyarakat, tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi, tanggung jawab individu, dan tingkat efektivitas pelayanan.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel kompetensi yaitu skor tertinggi $5 \times 32 = 160$, sedangkan skor terendah $1 \times 32 = 32$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kompetensi, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kompetensi, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

32 – 57 dengan kriteria Sangat tidak sesuai

58 – 83 dengan kriteria Tidak sesuai

84 – 108 dengan kriteria Cukup sesuai

109 – 134 dengan kriteria Sesuai

135 – 160 dengan kriteria Sangat sesuai

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.16. Tanggapan pegawai mengenai perbandingan kerja pegawai dengan standar normal kerja yang ada saat ini, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Diatas Standar	0	0.0	0
Diatas Standar	4	12.5	16
Cukup	26	81.3	78
Dibawah Standar	2	6.3	4
Sangat Dibawah Standar	0	0.0	0
Total Skor	32	100	98

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai perbandingan kerja pegawai dengan standar normal kerja dengan skor 98, hal ini menunjukkan bahwa kondisi standar kerja mayoritas pegawai saat ini harus tetap dipertahankan sebab akan memberikan dampak yang sangat baik terhadap kinerja para pegawai, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 81.3% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup, sehingga perlu penataan kerja yang baik, sesuai dengan pernyataan sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Clark (1997a:297), *Competency is a knowledge or know how for doing a effective job*, bahwa kompetensi yang merupakan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para pegawai dapat mendorong efektivitas kerja mereka, sehingga mereka bekerja sesuai dengan standar kerja normal yang berlaku.

Tabel 4.17. Tanggapan pegawai mengenai masalah kualitas dan efisiensi kerja, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Utama	4	12.5	20
Utama	14	43.8	56
Cukup	14	43.8	42
Bukan Utama	0	0.0	0
Sangat Bukan Utama	0	0.0	0
Total Skor	32	100	118

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai masalah kualitas dan efisiensi kerja, dengan skor 118, hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan efisiensi kerja menjadi perhatian utama mereka dan didukung pula dengan pernyataan sebagian pegawai lainnya yang menyatakan kualitas dan efisiensi menjadi suatu hal yang sangat utama, ini terlihat bahwa 14 orang atau sebesar 43.8% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban utama dan cukup utama, ini merupakan sesuatu yang baik dan harus dipertahankan, sebab akan mendukung para pegawai dalam mencapai kinerja yang tinggi tentunya pihak organisasi harus mengambil tindakan untuk mengajak pegawai tersebut agar memperhatikan kualitas dan efisiensi kerja mereka demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi. Padahal menurut Davis (1999:299) : *Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less.* Kompetensi merupakan perspektif kapabilitas yang berbasis pengetahuan pegawai, khususnya diaplikasikan dalam suatu organisasi untuk meminimasi biaya dan mengoptimalisasi pelayanan pada masyarakat.

Tabel 4.18. Tanggapan pegawai mengenai kemauan mengembangkan kemampuan pribadi, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Kebutuhan Yg Sangat Penting	1	3.1	5
Kebutuhan Penting	7	21.9	28
Biasa Saja	21	65.6	63
Kebutuhan Kurang Penting	3	9.4	6
Belum Merupakan Kebutuhan	0	0.0	0
Total Skor	32	100	102

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kemauan mengembangkan kemampuan pribadi, dengan skor 102, hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan pribadi dan merasa sebagai kebutuhan utama, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 65.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban biasa saja. Keinginan para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi itu akan timbul apabila mereka mampu/ memiliki kemampuan dan selalu mengembangkan kemampuan individu mereka untuk memberikan kepuasan pada para pegawai lainnya dan masyarakat, karena itu pengembangan kemampuan pribadi menjadi sesuatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Tabel 4.19. Tanggapan pegawai mengenai keahlian dan pengetahuan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Telah Melebihi Kebutuhan	2	6.3	10
Sesuai Dengan Kebutuhan	7	21.9	28
Cukup	19	59.4	57
Kurang Memadai	4	12.5	8
Sangat Tidak Memadai	0	0.0	0
Total Skor	32	100	103

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai keahlian dan pengetahuan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini, dengan skor 103, hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan mengenai keahlian dan pengetahuan sehubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, ini terlihat bahwa 19 orang atau sebesar 59.4% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup. mendorong tercapainya kinerja yang tinggi oleh para pegawai sesuai dengan pernyataan Mitrani, Dalziel, Fitt (1992); Spencer & Spencer (1995), bahwa kompetensi pegawai diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

Tabel 4.20. Tanggapan pegawai mengenai keterampilan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Telah Melebihi Kebutuhan	3	9.4	15
Sesuai Dengan Kebutuhan	4	12.5	16
Cukup	23	71.9	69
Kurang Memadai	2	6.3	4
Sangat Tidak Memadai	0	0.0	0
Total Skor	32	100	104

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai keterampilan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini, dengan skor 104, hal ini menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk memperlihatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan rekan atau atasan sehingga akan mendapatkan kepuasan apabila pekerjaan bisa terselesaikan sendiri dengan baik, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh

jumlah pegawai memberikan jawaban cukup. Hal ini senada dengan pernyataan Menurut Mathis & Jackson (2001), pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*), sehingga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para pegawai harus sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini. Namun masih ada beberapa pegawai memiliki keterampilan yang kurang memadai, tentunya ini suatu hal yang harus segera ditindaklanjuti oleh organisasi salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan dengan segera demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Tabel 4.21. Tanggapan pegawai mengenai rasa tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Optimal	1	3.1	5
Optimal	7	21.9	28
Cukup	24	75.0	72
Tidak Optimal	0	0.0	0
Sangat Tidak Optimal	0	0.0	0
Total Skor	32	100	105

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai rasa tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan skor 105, hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dari pegawai dalam memecahkan masalah pekerjaan tanpa harus selalu dibantu atasan sehingga hasil pemecahan masalah merupakan poin untuk pegawai itu sendiri bila terselesaikan sendiri, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 75% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup. Hal ini dijelaskan oleh Houtzagers

(1999:29), bahwa Pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian, karena itu pelayanan pada masyarakat merupakan keutamaan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 4.22. Tanggapan pegawai mengenai pemberian layanan yang efektif kepada masyarakat, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Penting	6	18.8	30
Penting	8	25.0	32
Cukup	18	56.3	54
Tidak Penting	0	0.0	0
Sangat Tidak Penting	0	0.0	0
Total Skor	32	100	116

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai pemberian layanan yang efektif kepada masyarakat, dengan skor 116, hal ini menunjukkan bahwa kurangnya respon atasan terhadap pekerjaan bawahan, apabila pekerjaan tidak baik mendapatkan pujian dan akan berakibat buruk untuk pegawai dalam berkompetensi dalam berprestasi, ini terlihat bahwa 18 orang atau sebesar 56.3% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup, sehingga untuk meningkatkan motivasi atasan memberikan pujian sesuai prestasi dan loyalitas bawahan terhadap pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Jhonson (1995a ; 70) bahwa Keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa, sehingga orientasi pelayanan pada masyarakat merupakan perhatian yang utama bagi para pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung. Namun pada sisi lain masih ada beberapa pegawai yang

menyatakan memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat merupakan hal yang tidak penting, tentunya pihak organisasi harus mengambil tindakan untuk mengajak pegawai tersebut agar menjadikan pelayanan efektif kepada masyarakat merupakan hal yang penting dan harus. Dengan demikian akan mudah tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Tabel 4.23. Tanggapan pegawai mengenai sistem dan prosedur pelayanan kepada masyarakat, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Cepat	0	0.0	0
Cepat	7	21.9	28
Cukup	21	65.6	63
Lambat	4	12.5	8
Sangat Lambat	0	0.0	0
Total Skor	32	100	99

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai sistem dan prosedur pelayanan kepada masyarakat, dengan skor 99, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan tanggungjawab yang tinggi terhadap pegawai dalam memberikan tantangan, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 65.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup, sehingga pegawai semakin bersemangat untuk berjuang untruk memperlihatkan kemampuan akan tantangan yang diberikan pimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Denton (1997 ; 7) bahwa kompetensi merupakan kemampuan pegawai untuk berupaya dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja individu yang tinggi., ini

menunjukkan bahwa pihak pegawai harus memperbaiki prosedur pelayanan supaya bisa lebih cepat ditangani.

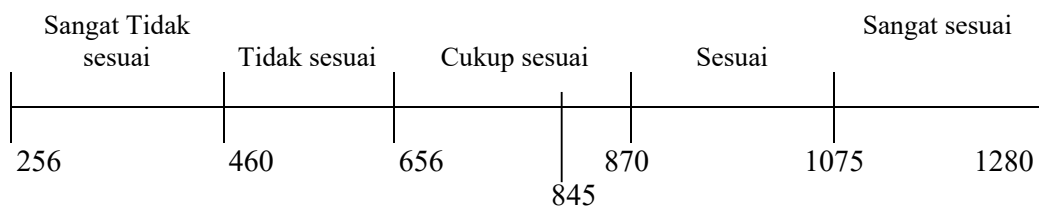
Secara umum kompetensi pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.24 di bawah.

Tabel 4.24 Rangkuman kompetensi pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Perbandingan kerja pegawai dengan standar normal kerja yang ada saat ini	98	Cukup sesuai
2.	Masalah kualitas dan efisiensi kerja	118	Sesuai
3.	Kemauan mengembangkan kemampuan pribadi	102	Cukup sesuai
4.	Keahlian dan pengetahuan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini	103	Cukup sesuai
5.	Keterampilan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saat ini	104	Cukup sesuai
6.	Rasa tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat	105	Cukup sesuai
7.	Pemberian layanan yang efektif kepada masyarakat,	116	Sesuai
8.	Sistem dan prosedur pelayanan kepada masyarakat	99	Cukup sesuai
	Jumlah	845	
	Rata-rata Skor	105.6	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kompetensi mencapai 845. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 8 \times 32 = 1280$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 8 \times 32 = 256$. Klasifikasi skor jawaban pegawai variabel kompetensi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 204 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel kompetensi di atas, mengenai tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung cukup sesuai, kompetensi yang dimiliki pegawai ditinjau dari aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sudah pada tahap yang baik, sehingga akan mendorong tercapainya kinerja pegawai yang tinggi, namun terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu perbandingan kerja pegawai yang masih dibawah standar normal kerja yang ada saat ini dan dan sistem dan prosedur pelayanan kepada masyarakat cukup lambat

4.5. Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Lengkong Kota Bandung

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja (Handoko, 2000)

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles, Handoko:2000)

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2009)

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel kepuasan kerja yaitu skor tertinggi $5 \times 32 = 160$, sedangkan skor terendah $1 \times 32 = 32$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kepuasan kerja, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kepuasan kerja, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

32 – 57 dengan kriteria Sangat rendah

58 – 83 dengan kriteria Rendah

84 – 108 dengan kriteria Cukup tinggi

109 – 134 dengan kriteria Tinggi

135 – 160 dengan kriteria Sangat tinggi

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.25 Tanggapan pegawai mengenai pekerjaan yang dikerjakan di kantor sangat menarik, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxS)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	9	28.1	36
Ragu-Ragu	23	71.9	69
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	105

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai pekerjaan yang dikerjakan di kantor sangat menarik dengan skor 105. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan yang dibebankan kepada mereka memberikan ketertarikan saat mengerjakan, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban Ragu-ragu.

Tabel 4.26 Tanggapan pegawai mengenai pegawai lebih suka melaksanakan pekerjaan diluar pekerjaannya sendiri, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	11	34.4	44
Ragu-Ragu	20	62.5	60
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	109

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai pegawai lebih suka melaksanakan pekerjaan diluar pekerjaannya sendiri dengan skor 109. Hal ini menunjukkan adanya keberatan dari pegawai saat dibebankan pekerjaan lain diluar dari tugas utamanya, ini terlihat bahwa 20 orang atau sebesar 62.5% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban Ragu-Ragu

Tabel 4.27 Tanggapan pegawai mengenai bonus yang diperoleh cukup banyak, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	8	25.0	32
Ragu-Ragu	23	71.9	69
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	106

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai bonus yang diperoleh cukup banyak dengan skor 106. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa bonus atau tunjangan kinerja yang diterima saat ini masih belum sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban Ragu-Ragu.

Tabel 4.28 Tanggapan pegawai mengenai instansi memberikan gaji kepada pegawai dengan lebih baik, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	4	12.5	16
Ragu-Ragu	27	84.4	81
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	102

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai instansi memberikan gaji kepada pegawai dengan lebih baik dengan skor 102. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa gaji yang diterima saat ini belum sesuai dengan harapan pegawai tersebut, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 84.4% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.29 Tanggapan pegawai mengenai atasan jarang memberikan penghargaan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	10	31.3	40
Ragu-Ragu	21	65.6	63
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0

Total Skor	32	100	108
-------------------	-----------	------------	-----

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan jarang memberikan penghargaan dengan skor 108. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih merasa sudah diapresiasi atau dihargai atas pencapaian kerjanya oleh atasan namun intensitasnya masih jarang atau sedikit, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 65.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.30 Tanggapan pegawai mengenai instansi memberikan penghargaan jika melaksanakan tugas dengan baik, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	3.1	5
Setuju	10	31.3	40
Ragu-Ragu	20	62.5	60
Tidak Setuju	1	3.1	2
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	107

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai instansi memberikan penghargaan jika melaksanakan tugas dengan baik dengan skor 107. Hal ini menunjukkan bahwa adanya sebagian pegawai merasa instansi belum memberikan penghargaan yang sifatnya non materil atas pencapaian kinerja dari masing-masing pegawai., ini terlihat bahwa 20 orang atau sebesar 62.5% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.31 Tanggapan pegawai mengenai atasan selalu memberikan dukungan, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	3	9.4	15
Setuju	28	87.5	112
Ragu-Ragu	1	3.1	3
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	130

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan selalu memberikan dukungan dengan skor 130. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa atasan peduli atas pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh para pegawai yakni dengan memberikan dukungan, ini terlihat bahwa 28 orang atau sebesar 87.5% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.32 Tanggapan pegawai mengenai atasan memiliki motivasi kerja yang tinggi, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	3	9.4	15
Setuju	4	12.5	16
Ragu-Ragu	25	78.1	75
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	106

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan skor 106. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa atasan belum memberikan teladan dengan menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 78.1% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu

Tabel 4.33 Tanggapan pegawai mengenai rekan kerja membantu pekerjaan hingga selesai, Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	3	9.4	15
Setuju	6	18.8	24
Ragu-Ragu	23	71.9	69
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	32	100	108

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai rekan kerja membantu pekerjaan hingga selesai dengan skor 108. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa sesama rekan kerja kurang peduli dengan kesulitan masing-masing pegawai dalam kantor, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 71.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban ragu-ragu

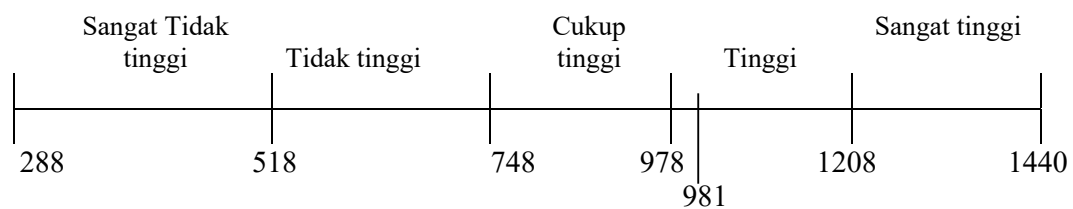
Secara umum kinerja pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.42 di bawah.

Tabel 4.34 Rangkuman Variabel Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung, 2018 (n=32)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Pekerjaan yang saya kerjakan disini sangat menarik	105	Cukup tinggi
2.	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan diluar pekerjaan saya	109	Tinggi
3.	Bonus yang saya peroleh disini cukup banyak	106	Cukup tinggi
4.	Instansi memberikan gaji kepada saya dengan lebih baik	102	Cukup tinggi
5.	Atasan jarang memberikan penghargaan	108	Cukup tinggi
6.	Di instansi ini, jika melaksanakan tugas dengan baik akan mendapatkan penghargaan	107	Cukup tinggi
7.	Atasan selalu memberikan dukungan	130	Tinggi
8.	Atasan memiliki motivasi kerja yang tinggi	106	Cukup tinggi
9.	Rekan kerja membantu pekerjaan saya hingga selesai	108	Cukup tinggi
	Jumlah	981	
	Rata-rata Skor	109	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, skor total nilai kumulatif variabel Kinerja mencapai 981. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 9 \times 32 = 1440$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 9 \times 32 = 288$. Klasifikasi skor jawaban pegawai variabel kepuasan kerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 230 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja di atas, ternyata pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung memiliki kepuasan kerja yang tinggi, namun ada hal perlu lebih ditingkatkan lagi untuk dapat meningkatkan kinerja masing-masing pegawai di masa yang akan datang.

4.6. Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain , dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Lengkong Kota Bandung dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.35 di bawah ini.

Tabel 4.35 Matriks Korelasi Antar Variabel

Correlations				
		Kepuasan Kerja	Pelatihan	Kompetensi
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1.000	.314	.108
	Pelatihan	.314	1.000	.597
	Kompetensi	.108	.597	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	.000	.000
	Pelatihan	.000	.	.000
	Kompetensi	.000	.000	.
N	Kepuasan Kerja	32	32	32
	Pelatihan	32	32	32
	Kompetensi	32	32	32

Sumber : hasil output SPSS

Berdasarkan tabel di atas merupakan matrik korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antara sesama variabel baik dependen maupun independen. Proporsi untuk diagram jalur adalah dua buah variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas (X), serta hubungan kolerasional dari variabel diluar (X , X_2 dan X_3) residu terhadap variabel tak bebas (Y). Adapun langkah-langkah untuk menghitung *path analysis* (analisis jalur) adalah sebagai berikut :

$$P_{YX_i} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} r_{YX_j} \quad I = 1,2$$

Dan pengaruh secara keseluruhan X_1 sampai X_3

$$R_{YX_1X_2\dots X_7}^2 = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i}$$

$$= 0.576$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel X_1 sampai X_3 ditentukan melalui :

$$p_{Y1\epsilon 1} = \sqrt{1 - R_{YX_1X_2}}$$

$$= 0.424$$

Artinya bahwa pengaruh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0.576 atau 57.6% variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y , dan sisanya 0.424 atau 42.4% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

1) Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel bebas, yaitu pelatihan (X_1) dan kompetensi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung dimana statistik hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

$H_0 : P_{YX_1} = P_{YX_2} = 0$, Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hi : $P_{YX1} = P_{YX2} = P_{YX3} \neq 0$, Terdapat pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari perhitungan menggunakan software *SPSS* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.36 Pengujian Secara Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	279.819	2	93.273	12.674	.000 ^b
	Residual	206.064	29	7.359		
	Total	485.883	31			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pelatihan

Sumber : hasil perhitungan melalui *SPSS*

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata F_{hitung} sebesar 12.674 lebih besar dari t_{tabel} 2.84 ($F_o > F_\alpha : (k, n-k-1)$ ($12.674 > 2.84$), sehingga hipotesis diterima atau H_0 ditolak. Berarti *pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan* yaitu:

2) Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengujian secara individu dilakukan ketika pengujian secara simultan menolak hipotesis nol berarti sekurang-kurangnya ada satu koefisien jalur yang tidak sama dengan nol. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh dari masing-masing variabel bebas apakah secara individu signifikan atau tidak. Karena pengujian secara keseluruhan menghasilkan uji

yang signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan pengujian secara individu (pengujian secara parsial).

$$H_0 = \beta_{YX_i} = 0$$

$$H_1 = \beta_{YX_i} \neq 0$$

Statistik uji untuk setiap hipotesis

$$t_{0i} = \frac{\beta_{YX_i}}{\sqrt{\left(1 - R_{Y X_1 X_2 X_3}^2\right) Cr_{ii}}} \quad , i = 1, 2, 3 \text{ (output SPSS lihat lampiran)}$$

Tolak H_0 , Jika $t_{0i} > t_{1-\alpha} (n-k-1)$

Dengan menggunakan tabel distribusi t diperoleh: (hasil SPSS sesuai lampiran).

$$t_{0,95(32-2-1)} = t_{\text{tabel}} = 1.68$$

Tabel 4.37 Pengujian hipotesis X_1 dan X_2 terhadap Y

Koefisien Jalur		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
β_{YX_1}	0.329	2.038	1.68	Ho tolak Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja
β_{YX_2}	0.345	2.649	1.68	Ho tolak Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Sumber : hasil perhitungan

Berdasar hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X_1) dan (X_2) terhadap (Y), yang didapatkan dengan menggunakan program SPSS release 12 for windows, Dengan demikian sesuai dengan kaidah keputusan, bahwa harga-harga t_{hitung} jatuh didaerah H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan, sehingga diagram jalur tidak mengalami perubahan. Secara konsep dapat dijelaskan bahwa

seluruh aspek pelatihan dan aspek kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya akan diuji keberartian (signifikansi) koefisien korelasi antar variabel X_1 dan X_2 dengan hipotesis sebagai berikut:

Dengan statistik uji sebagai berikut

$$t = \frac{r}{\sigma_2} \text{ dan } \sigma_2 = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$$

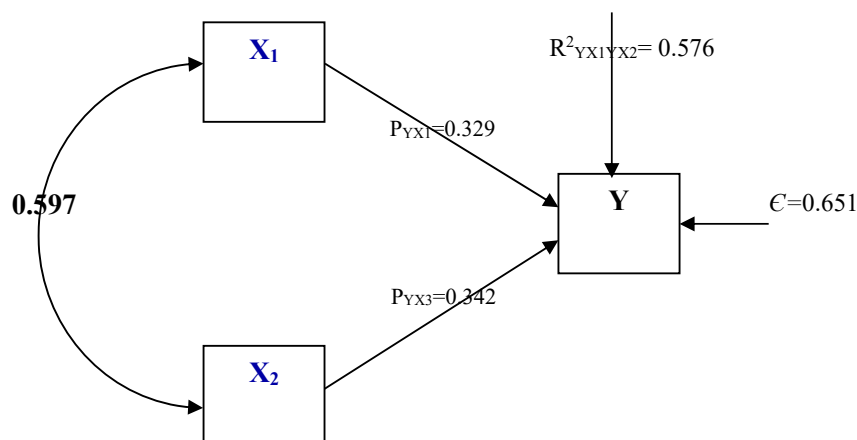
Tolak H_0 Jika $t_{hitung} > t_{(1-\alpha/2; n-k-1)}$ dengan menggunakan tabel t distribusi diperoleh (sesuai lampiran SPSS Release 12)

Tabel 4.38 Pengujian Korelasi antar variabel X

Koefisien Korelasi		Uji t	t table	Kesimpulan
$r_{x_1x_2}$	0.314	1.699	1.68	Ho tolak

Sumber : hasil output SPSS

Dari pengujian korelasi antar variabel X, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan langsung diantara variabel pelatihan, dan kompetensi secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram Struktur Hubungan Kausal Antara Pelatihan (X_1) dan Kompetensi (X_2) dengan Kinerja (Y)

Dari gambar struktural hubungan antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel, maka pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Lengkong Kota Bandung adalah :

Tabel 4.39 Pengaruh Variabel X₁, X₂ dan X₃ ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X₁, X₂ dan X₃ dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X ₁ , X ₂ ke Y	0.576	57.6
Pengaruh Diluar X ₁ , X ₂ dan Y	0.424	42.4
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni sebesar 57.6%, sedangkan sisanya sebesar 42.4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya kerja, lingkungan kerja motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, sikap kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Namun apabila dilihat secara parsial pelatihan lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja daripada kompetensi. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator dari pelatihan dan kompetensi dijadikan suatu aspek pengukuran kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung baik

secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.40 dibawah ini :

Tabel 4.40 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Pelatihan Terhadap kepuasan kerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₁	Pengaruh langsung ke Y	0.108	10.8
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.036	3.6
Jumlah		0.211	14.4

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi pelatihan terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar 10.8% dan tidak langsung melalui variabel kompetensi sebesar 3.6%. Sedangkan kontribusi pelatihan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan mencapai 14.4%, dapat disimpulkan bahwa pelatihan signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor pelatihan, karena faktor pelatihan terkait erat dengan peningkatan kepuasan kerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai atau merupakan proses pencapaian kerja pegawai yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi, dimana semakin baik pelatihan yang dilakukan, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.41 di bawah ini :

Tabel 4.41 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₂	Pengaruh langsung ke Y	0.119	11.9
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.036	3.6
Jumlah		0.168	15.5

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi kompetensi terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar 11.9%, dan tidak langsung melalui variabel pelatihan sebesar 3.6%. Sedangkan kontribusi kompetensi terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan mencapai 15.5%, dapat disimpulkan bahwa kompetensi signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor kompetensi, karena faktor kompetensi terkait erat dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana semakin baik kompetensi yang dilakukan akan mengakibatkan meningkatkannya kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga kontribusi kompetensi cukup berarti.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengaruh pelatihan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan yang dilaksanakan pada Kantor Lengkong Kota Bandung cukup sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam arti pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai atau merupakan proses pencapaian kerja pegawai yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.
2. Kompetensi pegawai Kantor Lengkong Kota Bandung sudah sesuai, kompetensi yang dimiliki pegawai ditinjau dari aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sudah pada tahap yang baik.
3. Pegawai Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung memiliki kepuasan kerja yang tinggi, namun ada hal perlu lebih ditingkatkan lagi yaitu ketercapaian target dalam bekerja, ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan karena instansi memberikan gaji yang lebih baik, penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini dan kemampuan mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku

4. Pelatihan dan Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kecamatan Lengkong Kota Bandung sebesar 57.6%. Namun secara parsial kompetensi dominan mempengaruhi kepuasan kerja daripada pelatihan. Dan secara parsial, pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:
 - a. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga apabila pelatihan yang dilaksanakan sesuai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat pula.
 - b. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga apabila kompetensi yang dimiliki pegawai sesuai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat pula

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Kantor Lengkong Kota Bandung. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Dalam menghadapi suatu perubahan organisasi, pegawai senantiasa mendapat pembinaan atau bimbingan melalui pelatihan yang terencana dengan tepat, terutama dalam mengoptimalkan keahlian instruktur pelatihan, materi yang diberikan instruktur pelatihan harus memberikan manfaat bagi organisasi dan kesesuaian kurikulum pelatihan dengan beban kerja, sehingga dapat menopang tugas pokok dan fungsi pegawai (Tupoksi), dapat mengefektifkan proses kerja yang dijalankan

2. Pelaksanaan tugas tanpa didukung dengan kompetensi yang sesuai akan menghasilkan kinerja pegawai yang tidak optimal, oleh karena itu kompetensi pegawai harus lebih ditingkatkan terutama standar normal kerja serta perbaikan sistem dan prosedur pelayanan kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang cepat.
3. Agar kepuasan kerja pegawai lebih meningkat, dalam hal ini penulis menyarankan sebaiknya pihak organisasi secara berkala melakukan penilaian indeks kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Agar dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai dapat meningkatn
4. Prioritas yang harus diperhatikan oleh Kantor Lengkong Kota Bandung adalah (1) mengoptimalkan pelatihan yang tepat dan terencana, (2) mempertahankan kompetensi, dan (3) meningkatkan kompensasi yang diberikan.
5. Karena keterbatasan penulis sehingga disarankan bagi peneliti lain agar diteliti variabel yang tidak diteliti oleh penulis antara lain budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, dan sikap kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2006, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka utama.
- AA Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, CV. Setia.
- Bernardin, John H and Russell, Joyce EA, 2003, *Human Resource Management*, New York, Mc Graw – Hill Inc.
- Cascio, Wayne F, 2003, *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life Profit*, Intenational Edition, Mc Graw – Hill.
- Cherington, David J, 2000, *Organization Behavior : The Management of Individual and Organization Perfomance*, Masachusets USA : Allyn and Bacon, Needham Heigt.
- Dale, Timpe A, 1998, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, Kinerja*, terjemahan Sofyan Cikmat, Jakarta, PT Elex Media Computindo.
- Dessler, Garry, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ketujuh*, alih bahasa. Benyamin Molan, Jakarta, PT. Prehalindo.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnelly Jr, James H, 1997, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, edisi delapan*, penejemah Nunuk Adiarni, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Hart, Cathy, dkk. 1999, *Retailer and Student Perceptions of Competence Development, International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 27, No. 9, hal. 362-373.
- Harun Al Rasyid, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung
- Henry Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit STIE YKPN - Yogyakarta.

- Johnston, James L, John M Ivancevich, James H Donnelly Jr, 1995, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan Nunuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta,
- Jackson, Susan E, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke 21*, Jilid I dan II, edisi keenam, (alih bahasa : Abdul Rosyid, 1999), Jakarta, Erlangga.
- Johnston, Robert, 1995 a, *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, International Journal of Service Industry Management , Vol. 6, No.5
- Jansen, H. Sinamo, 2002, *Ethos 21, Ethos Profesional di Era Digital Global*, Jakarta, Institut Dharma Mahardika.
- Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 2002, *Competence Based Human Resources Management : Value-Driven Strategies For Recruitmen, Development and Reward*. London : Kogan Page Limited.
- Mathis Robert L, Jackson John H, 2001, *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.
- Mac Lean. 2001. *Employee Training and Development*. 2nd Edition. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc
- Milkovich, George T and Newman, Jerry M, 1998, *Compensation*, Mc Graw Hill, Irwin.
- Milkovich, George T and Boudreau, 1998, *Human Resorce Management*, Boston, Richard D Irwin Inc.
- Milton, Charles R, 2001, *Human Behavior in Organization : There Levels of Behavior*, Engelwood Clifs, USA, Prentice – Hall Inc.
- Mohammad Nazir, 2000, *Metode Penelitian*, Cetakan ketiga, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Moh As'ad, 2001, *Psikologi Industri*, Edisi keempat, Yogyakarta, Liberty.
- Nawawi Usman, 2005. *Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta,.
- Newstrom, John W and Davis, Keith, 2002, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work 11th Edition*, Boston, Mc Graw Hill Irwin, Intenational Editions.

- Schuller, Walker & Jackson, 1990, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, First Edition, Richard D. Irwin
- Setyo Riyanto, 2004. *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai, serta Implikasinya pada Kepuasan Konsumen Jasa Kurir di Jawa Barat*. Disertasi. UNPAD. Bandung
- Sitepu Nirwana, 1994, *Analisis Jalur*, Bandung : UPT Jurusan Statistik, FMIPA UNPAD
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, 1996, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi II, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Model for Superior*.
- Sondang P Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- _____, P. 2006. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta.
- Uma Sekaran, 2000. *Research Methods For Business*, Second Edition, Penerbit Nohnwiley & Sons, Inc. New York Chichester Bisbone Toronto Singapore.
- Werther, William B and Davis, Keith, 2002, *Human Resource and Personnel Management*, Fifth Edition. New York.
- Winardi, J, 2002, *Manajemen Konflik dan MSDM*, Gramedia, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Jakarta: BPFE
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: STIE YKPN

