

# TESIS

## **ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. SERMANI STEEL MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**A.KHUSNUL KHATIMAH**

**A012182033**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

## **ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. SERMANI STEEL MAKASSAR**

*Analysis of The Effect of Competence and Work Environment on  
Employees' Performance through Job Satisfaction as Intervening  
Variable in PT. Sermani Steel, Makassar*

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**A.Khusnul Khatimah  
A012182033**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. SERMANI STEEL MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**A. KHUSNUL KHATIMAH  
A012182033**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**30 JANUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA**  
Nip. 19470115 197503 1 001



**Dr. Maat Pono, SE., M.Si**  
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Svamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A. khusnul Khatimah  
Nim : A012182033  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sermani Steel Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



A. Khusnul Khatimah

## **PRAKATA**

Bismillahirrahmanirrahim...

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kasih sayang kepada kita, melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tak lupa pula shalawat dan salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang seperti pada saat ini.

Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Departemen Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar. Tesis yang diajukan oleh penulis merupakan tugas akhir yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sermani Steel Makassar”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini pastilah terdapat kekurangan, sehingga telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam proses pembuatan tesis ini. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, M.A selaku dosen Pembimbing Tesis I yang telah berkenan membimbing dan memberikan tambahan ilmu dan

solusi dalam setiap permasalahan atas kesulitan yang peneliti dapatkan dalam penulisan tesis ini.

2. Bapak Dr. Maat Pono, S.E., M.Si selaku dosen Pembimbing Tesis II yang telah membimbing dan meluangkan waktunya untuk memeriksa kesalahan-kesalahan yang terdapat dalam tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu dan masukan-masukan kepada peneliti.
4. Kepada kedua orang tua, ayahanda tercinta A. Burhanuddin Idrus dan ibunda tersayang A. Rostina yang telah memberikan dukungan moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada peneliti, serta kepada Kakak tercinta A. Muhammad Ikhwan dan adik tersayang A. Yaumil Anugrah Magfirah yang telah mendukung dan tak henti-hentinya memberikan semangat dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta Ibu Lia yang telah sabar dan memberikan segala macam bantuan selama peneliti menjadi mahasiswa di Departemen Magister Manajemen.
6. Pimpinan PT. Sermani Steel Makassar yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau dan kepada seluruh karyawan PT. Sermani Steel Makassar yang telah meluangkan waktunya

mengisi kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti untuk dijadikan sebagai data primer bagi penelitian peneliti.

7. Kepada teman-teman angkatan 45 Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang selalu memberi semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Pihak lainnya yang tidak bisa peneliti sebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung memberi bantuan kepada peneliti. Terima kasih atas bantuannya dan semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian.

Makassar, Januari 2021

A. Khusnul Khatimah

## ABSTRAK

**A. KHUSNUL KHATIMAH.** *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sermani Steel Makassar* (dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sermani Steel Makassar.

Penelitian ini menggunakan teknik penyampelan nonprobabilitas sehingga semua populasi di perusahaan terkait dijadikan sebagai sampel, yaitu sebanyak 60 responden karyawan. Data primer penelitian di peroleh dengan kuesioner dan kajian kepustakaan yang relevan dengan tujuan penelitian. Penganalisisan data menggunakan teknik analisis jalur dan uji sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; kompetensi tidak berpengaruh langsung dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.



## ABSTRACT

**A. Khusnul Khatimah.** *Analysis of The Effect of Competence and Work Environment on Employees' Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable in PT. Sermani Steel, Makassar* (supervised by Djabir Hamzah and Maat Pono).

The research aimed to investigate the effect of competence and work environment on the employees' performance through the job satisfaction as the intervening variable in PT. Sermani Steel, Makassar.

The research used the non-probability sampling technique, so that all populations in the related company became the samples as many as 60 employee respondents. The research data were collected from the questionnaire (primary) and library study which was proper and related to the research objective. The data were analyzed using the path analysis technique and sobel test.

The research results indicates that the competence and work environment have the direct and significant effect on the employees' job satisfaction. The competence does not have the direct and significant effect on the employees' performance. The work environment has the direct and significant on the employees' performance. The job satisfaction has the direct and significant on the employees' performance. Competence has the indirect and significant effect on the employees' performance in mediated by job satisfaction, and the work environment has the indirect and significant effect on the employees' performance in mediated by job satisfaction.

**Key Words: competence, work environment, job satisfaction, employees' performance**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	11
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.2 Kompetensi .....	20

2.2.1 Pengertian Kompetensi.....	20
2.2.2 Komponen Kompetensi.....	21
2.2.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi.....	22
2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	24
2.2.5 Indikator Kompetensi .....	26
2.3 Lingkungan Kerja.....	27
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	27
2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja.....	28
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	28
2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja .....	29
2.4 Kepuasan Kerja .....	32
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	32
2.4.2 Teori Kepuasan Kerja .....	33
2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	35
2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	36
2.5 Kinerja Karyawan.....	37
2.5.1 Pengertian Kinerja.....	37
2.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	38
2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	39
2.5.4 Indikator Kinerja.....	42
2.6 Tinjauan Empiris (Pengaruh Antar Variabel) .....	43
2.6.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.6.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.6.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	47

2.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	48
2.7 Penelitian Terdahulu .....	49
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>55</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	55
3.2 Hipotesis .....	57
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	58
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	58
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	58
4.3.1 Populasi .....	58
4.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	59
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	59
4.4.1 Data Primer.....	59
4.4.2 Data Sekunder .....	60
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	60
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	61
4.6.1 Variabel Penelitian .....	61
4.6.2 Definisi Operasional.....	62
4.7 Instrumen Penelitian .....	68
4.7.1 Metode Pengukuran Penelitian.....	68
4.7.2 Uji Instrumen Penelitian .....	68
4.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	70
4.7.4 Uji Kelayakan Model .....	72
4.8 Teknik Analisis Data .....	74
4.8.1 Analisis Jalur (Path Analysis).....	74
4.8.2 Etika Penelitian .....	77

<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>79</b>
5.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	79
5.1.1 Sejarah Perusahaan.....	79
5.1.2 Visi, Misi, Filosofi, dan Nilai Perusahaan .....	79
5.2 Karakteristik Responden.....	80
5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin... ..	80
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	81
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	82
5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	83
5.4 Hasil Analisis Data .....	88
5.4.1 Uji Validitas .....	88
5.4.2 Uji Reliabilitas .....	90
5.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	90
5.4.4 Uji Kelayakan Model .....	95
5.4.5 Uji Analisis Regresi Berganda .....	103
 <b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL.....</b>	 <b>108</b>
6.1 Pembahasan Hubungan Pengaruh Antar Variabel.....	108
6.1.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	108
6.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	110
6.1.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan .....	111
6.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	113
6.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	114
6.1.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	116

6.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	118
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>120</b>
7.1 Kesimpulan.....	120
7.2 Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>122</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>127</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Sermani Steel .....	7
Tabel 1.2 Sasaran Pencapaian Kinerja PT. Sermani Steel .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	49
Tabel 5.1 Tabel Jenis Kelamin Responden .....	80
Tabel 5.2 Tabel Usia Responden .....	81
Tabel 5.3 Tabel Tingkat Pendidikan Responden .....	82
Tabel 5.4 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi .....	83
Tabel 5.5 Penilaian Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja .....	84
Tabel 5.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	85
Tabel 5.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja .....	87
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas .....	89
Tabel 5.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	90
Tabel 5.10 Hasil Uji Normalitas Model 1 .....	91
Tabel 5.11 Hasil Uji Normalitas Model 2 .....	91
Tabel 5.12 Hasil Uji Multikolinieritas Model 1 .....	93
Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolinieritas Model 2 .....	93
Tabel 5.14 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 1 .....	94
Tabel 5.15 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 2 .....	94
Tabel 5.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model 1 .....	95
Tabel 5.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model 2 .....	95
Tabel 5.18 Hasil Uji F Model 1 .....	97
Tabel 5.19 Hasil Uji F Model 2 .....	97
Tabel 5.20 Hasil Uji T Model 1 .....	99
Tabel 5.21 Hasil Uji T Model 2 .....	100
Tabel 5.22 Analisa Regresi Model 1 .....	104
Tabel 5.23 Analisa Regresi Model 2 .....	104
Tabel 5.24 Hasil Uji Analisis Jalur .....	105

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>56</b>
<b>Gambar 4.1 Model Analisis Jalur 1 .....</b>	<b>75</b>
<b>Gambar 4.2 Model Analisis Jalur 2 .....</b>	<b>76</b>
<b>Gambar 4.3 Persamaan Kedua Jalur Substruktur.....</b>	<b>77</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Surat Persetujuan menjadi Responden .....	<b>128</b>
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	<b>130</b>
Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	<b>134</b>
Lampiran 4 Hasil Output SPSS .....	<b>146</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/perusahaan.

Menurut Siagian dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:3), sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting/strategis dalam organisasi, sehingga harus diakui dan diterima oleh manajemen. Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang akan menentukan perkembangan sebuah organisasi. Secanggih apapun teknologi yang ada dan digunakan dalam sebuah organisasi, keberadaan sumber daya manusia tetaplah menjadi posisi yang paling utama karena sumber daya manusia merupakan pelaku dan faktor penentu tercapainya tujuan sebuah organisasi. Peranan manusia dalam sumber daya sebuah organisasi tentu sangat diyakini kepentingannya, sehingga perlu diperhatikan agar sumber daya manusia ini dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia termasuk karyawan/pegawai adalah aset yang paling utama dalam sebuah organisasi. Kemajuan dan kualitas sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusianya. Sumber daya

manusia yang berkualitas akan memberikan kemajuan dan keuntungan bagi sebuah organisasi, begitupun sebaliknya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, sebab hal tersebut adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Dessler dalam Elok Mahmud et. al. (2019:133) menyatakan bahwa *“performance is a comparison between work results with standards and those set”*. Selain itu, Simamora (2019:133) menyatakan bahwa *“basically refers to the level of achievement of the tasks that make up an employee's work. Performance reflects how well the employee meets the requirements of a job.* Sedangkan menurut Amstrong dan Baron (2018: 131) *“Performance is the result of work that is closely related to the objectives of the organization and consumers, contributes to the economy”*. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasinya. Kinerja karyawan meliputi kualitas maupun kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik apabila mereka memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki oleh seorang karyawan, diharapkan tujuan sebuah organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Begitupun sebaliknya, apabila karyawan dalam sebuah organisasi tidak dapat memberikan kinerja yang baik, maka tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Ketidakpuasan dapat menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah pada kinerja karyawan dalam sebuah organisasi seperti kemangkiran, konflik atasan dengan bawahan, tingkat absensi yang tinggi, ataupun adanya perputaran karyawan. Dengan adanya ketidakpuasan ini akan menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan, menurunnya moral kerja karyawan, hingga menurunnya tampilan kerja karyawan, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Locke dalam Ezeanyim et. al (2019:43) menyatakan bahwa *“job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal”* yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah suatu kesenangan atau keadaan emosi yang positif akibat suatu penilaian. Selain itu, Mankoe (2019:43) menyatakan bahwa *“job satisfaction is a set of feelings which employees have about their work”* yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka. Apabila tingkat kepuasan kerja seseorang tinggi, maka akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Apabila tingkat kepuasan kerja seseorang rendah (tidak puas), maka akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk seorang karyawan agar berprestasi, karena seorang karyawan yang puas atas pekerjaannya belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga pihak manajemen harus mampu mempertahankan tingkat kepuasan masing-masing karyawannya agar mereka dapat bertahan pada organisasi tersebut dan memberikan kinerja yang baik.

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat apabila seorang karyawan menyenangi pekerjaannya, memberikan moral kerja yang positif,

disiplin dalam melakukan pekerjaannya, dan memberikan prestasi kerja yang baik. Menurut Hasibuan (2009:203) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh Riski Damayanti et. al. (2018) yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Medis pada RS Islam Siti Khadijah Palembang"* membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Iwan Kurnia Wijaya (2018) dalam hasil penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas"* juga berpendapat yang sama bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ade Rizky Prasetya (2018:20), Kompetensi dan lingkungan kerja merupakan dua dari beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. David Mc. Clelland dalam Eigis (2018:42) *"competence is a fundamental characteristic of a person that has a direct effect on performance, or can predict very good performance"*. Spencer dan Spencer dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:178) mendefinisikan kompetensi sebagai *"An underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion – referenced effective and / or superior performance in a job or situation"* yang berarti bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian individu yang relatif stabil, dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau

dalam berbagai situasi. Kemudian Dessler (2018:28) mengemukakan *“competence as a characteristic of someone who can be demonstrated, which includes knowledge, skills, and behavior, which can result in performance and achievement”*.

Secara general, kompetensi dapat dipahami sebagai kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Menurut Made Galuh Ginanti (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *“Analisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening”* menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Markx Pattiasina et. al. (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara”* juga berpendapat yang sama bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2012:118), lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Silalahi (2013:118) juga berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan elemen-elemen, baik di dalam maupun di luar organisasi, baik yang berdampak secara langsung maupun yang tidak langsung terhadap aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada kinerja seorang karyawan, begitupun sebaliknya. Jika lingkungan kerja tidak nyaman, maka kepuasan kerja karyawan akan rendah yang akan mengakibatkan kinerja seorang karyawan juga menurun. Menurut Tegar Mangkulangit (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”* menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Simon Petrus Budi Santoso (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”* juga berpendapat bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

PT. Sermani Steel merupakan suatu perusahaan patungan (*joint venture*) antara Indonesia dan Jepang. Perusahaan ini didirikan di Kota Makassar dan bergerak pada bidang produksi baja lapisan seng. Perkembangan fisik PT. Sermani Steel mulai dilakukan pada tanggal 12 Agustus 1969. Peresmian pembukaan PT. Sermani Steel diadakan pada tanggal 24 Oktober 1970. Perkembangan PT. Sermani Steel menunjukkan prospek yang cerah, sehingga pada tahun 1976 telah dilakukan perluasan atau peningkatan kapasitas produksi, yang dimana realisasi ini didasari atas izin Menteri Perindustrian dengan Surat Keputusan No. 476/M/SK/12/1976 pada tanggal 31 Desember 1976. Dengan demikian perkembangan kapasitas produksi PT. Sermani Steel terus meningkat hingga mencapai 24.000 ton per tahun.

Dengan melihat kapasitas produksi yang dihasilkan, PT. Sermani Steel tentu saja harus mempersiapkan karyawannya agar bisa memberikan kinerja

yang terbaik untuk perusahaan. Menurut data yang diperoleh, pada tahun 2009 hingga tahun 2020 jumlah karyawan mengalami penurunan seperti pada tabel berikut:

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Tenaga Kerja</b>
1.	2009	150 orang
2.	2010	140 orang
3.	2015	98 orang
4.	2019	69 orang
5.	2020	60 orang

**Tabel.1.1 Jumlah Karyawan PT. Sermani Steel Makassar**

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2009 hingga pada saat ini beberapa kali mengalami penurunan jumlah karyawan. Penurunan jumlah karyawan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti ada yang mengundurkan diri dari perusahaan, ada yang pensiun, meninggal, dan ada pula yang di PHK karena tidak mematuhi peraturan di perusahaan, selain itu tingkat produksi perusahaan yang sudah menurun akibat semakin banyaknya pesaing. Penurunan jumlah produksi tentunya akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan pada perusahaan ini. Berikut tabel pencapaian kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, seperti:



No.	Tahun	Persentase
1.	2018	87,35%
2.	2019	86,56%
3.	2020	84,23%

**Tabel. 1.2 Pencapaian Sasaran Kinerja PT. Sermani Steel Makassar**

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir pencapaian sasaran kinerja pada PT. Sermani Steel Makassar mengalami penurunan. Faktor-faktor tersebut tentu saja terjadi karena perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik pada perusahaan ini. Setiap manajer harus lebih memperhatikan hal-hal yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Sermani Steel, bahwa kondisi kompetensi karyawan pada PT. Sermani Steel masih perlu ditingkatkan lagi, mengingat pada perusahaan ini tidak adanya pelatihan kerja pada saat merekrut karyawan baru. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan kompetensi masing-masing yang sudah ada sebelum mereka bekerja pada perusahaan ini tanpa pembekalan lanjutan setelah mereka bekerja di perusahaan. Tak hanya itu, lingkungan kerja pada perusahaan tersebut juga belum memadai, sehingga karyawan satu persatu menarik diri dari perusahaan dengan alasan tidak betah dengan lingkungan yang ada di perusahaan tersebut, sebab kondisi perusahaan yang panas dan agak ribut berhubung perusahaan ini terdapat ruang produksi, dan adanya kerja lembur setiap minggunya untuk mencapai target produksi yang diinginkan. Oleh karena itu, dilakukannya penelitian ini untuk membantu pihak manajemen pada

perusahaan tersebut dalam menangani faktor-faktor tersebut. Dengan lingkungan kerja dan kompetensi yang baik, tentu saja akan menjadi dua faktor yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ***“Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Sermani Steel Makassar”***.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar?
6. Apakah kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Sermani Steel Makassar?

7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Sermani Steel Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Sermani Steel Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Sermani Steel Makassar.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kegunaan. Adapun kegunaan tersebut meliputi:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai pengembangan ilmu pengetahuan lebih jauh tentang pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar. Selain itu, penelitian ini juga dapat menambah konsep atau pengetahuan baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah penelitian ini diharapkan mampu memberi sumbangan pemikiran untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang pengelolaan sumber daya manusia bagi peneliti.

## **1.5 Ruang dan Lingkup Penelitian**

### **1.5.1 Ruang Lingkup Waktu**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2020.

### **1.5.2 Ruang Lingkup Tempat**

Lokasi penelitian dilakukan pada PT. Sermani Steel Makassar, tepatnya pada karyawan sebanyak 60 orang.

### **1.5.3 Ruang Lingkup Materi**

Materi penelitian ini adalah materi tentang pengembangan sumber daya manusia secara umum, seperti kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta mengenai kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dari penelitian ini adalah:

### **BAB I           Pendahuluan**

Pada bab ini dijelaskan tentang hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian. Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II           Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis dan mencari solusi untuk pemecahan masalah dalam penelitian.

### **BAB III          Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Pada bab ini dipaparkan kerangka konsep pemikiran dan simpulan asumsi sementara (hipotesis).

#### **BAB IV            Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

#### **BAB V             Hasil Penelitian**

Pada bab ini dipaparkan hasil olah data yang diperoleh dari program SPSS beserta interpretasinya dan pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB VI            Penutup**

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi peneliti selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu berkinerja dengan baik sehingga perlunya manajemen. Manajemen yang menangani sumber daya manusia ini disebut manajemen sumber daya manusia yang dimana aktivitas manajemen berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut *Kristen B. Frasch et. al. (2010: 2)* *Human resource management (HRM) is the process of employing people, training them, compensating them, developing policies relating to them, and developing strategies to retain them.* Selanjutnya Dessler (2018:4) mengemukakan *“human resource management as a process of obtaining, training, assessing, and compensating employees, paying attention to their work relationships, health, safety, and fairness issues”*. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Lalu Kiggundu (2018:4) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *“Human resource management is the development and utilization of personal for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals, and objectives”* yang berarti Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel (karyawan)

bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cherrington (2017:51) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

#### *1. Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini



semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

## 2. *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

## 3. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat

kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

#### 4. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

#### 5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-

praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

#### 6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

## 7. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway (2008:8-9), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal.

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

## **2.2 Kompetensi**

### **2.2.1 Pengertian Kompetensi**

Spencer (dalam Nia Kusuma, 2017:83), *competence is defined as the underlying characteristic of a person with regard to the effectiveness of the performance of an individual who has a causal relationship or as a cause-effect that is used as a benchmark, effective and superior performance in the workplace or in certain situations.* Sedangkan menurut Dessler (2018:183) menyatakan bahwa *competence is defined as the characteristics of a person who can be demonstrated, which includes knowledge, skills and behaviors that can produce performance*

*and achievement*. Kemudian menurut Rychen & Salganik (2019:16), *competence is an ability that can be fulfilled in carrying out certain tasks in the organization*. Dari ketiga pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah hal yang melekat pada diri seseorang yang berupa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang berhubungan dengan efektifitas pencapaian kerja.

### **2.2.2 Komponen Kompetensi**

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (2017:21-22) terdapat lima aspek, yaitu sebagai berikut:

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
- c. *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang di nilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

- d. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang *desk relationship officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis. Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

### **2.2.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Menurut Ruky (2018:29-30) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu organisasi digunakan atas berbagai alasan, yaitu sebagai berikut:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar, keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja

yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

b. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang di harapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang di butuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat diginakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.



- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus mendalam untuk kerja karyawan.

#### **2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell (2018:197) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Beliefs and values* (Keyakinan dan nilai-nilai)

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

- 2) *Skill* (Keterampilan)

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik. Pengembangan keterampilan

yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) *Experience* (Pengalaman)

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen penting dalam kompetensi, yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4) *Personality Characteristics* (Karakteristik Kepribadian)

Kepribadian seseorang dapat berubah setiap waktu, dan dapat memengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.

5) *Motivation* (Motivasi)

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manager dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan *sharing* menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

6) *Emotional Issues* (Isu Emosional)

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) *Intellectual Ability* (Kemampuan Intelektual)

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, seperti praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberikan daya kepada orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

### **2.2.5 Indikator Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:28) yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia yaitu:

a. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi *knowledge* seperti:

- 1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
- 2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, dan teknik yang baru dalam perusahaan.

3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar dalam bekerja.

b. Keterampilan individu yang meliputi *traits* dan *self concept* seperti:

1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.

2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap kerja yang meliputi *motives* dan *skill* seperti:

1) Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja.

2) Adanya semangat kerja yang tinggi.

3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

## **2.3 Lingkungan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Setiap organisasi selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Menurut Foldspang et al (2016:410), *the working environment is Conditions in the company in which the employee works, which must be prepared by the management is concerned, where the work environment does not provide good protection for employees to do the job will provide space for the creation of a work accident.* Sedangkan lingkungan kerja menurut Amstrong (Bagus Kisworo, 2012) *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, workingconditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers.* Kemudian menurut Mohammad Kamif et. al. (2020:86) *Work environment is everything that exists around workers both inside and outside the room*

*including those that are physical or not that affect employees in carrying out the tasks they carry.*

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat seseorang bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

### **2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:48), secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian, yaitu:

#### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti penerangan, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, suara/kebisingan, dan keamanan.

#### **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, maupun sesama rekan kerja, seperti hubungan kerja antar rekan kerja dan suasana kerja.

### **2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Sihombing dalam Naibaho (2010:22) menyatakan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

#### **1) *Work Facilities* (fasilitas kerja)**

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja yang pengap.

2) *Salaries and Allowances* (gaji dan tunjangan)

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3) *Work Relationship* (hubungan kerja)

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktifitas kerja.

#### **2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011:28), ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Lingkungan kerja fisik, adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikatornya adalah:

1) Penerangan.

Penerangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu kantor karena dapat memperlancar pekerjaan di kantor. Penerangan yang cukup akan menambah semangat kerja karyawan, karena mereka dapat lebih cepat menyelesaikan tugas-tugasnya. Banyak ketidakberesan pekerjaan tata usaha disebabkan karena penerangan yang buruk, misalnya ruangan yang terlalu gelap atau karyawan

harus bekerja di bawah penerangan yang menyilaukan. Penerangan atau cahaya yang cukup merupakan pertimbangan yang penting dalam fasilitas fisik kantor.

## 2) Pewarnaan.

Pewarnaan juga merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan karena pengaruhnya cukup terhadap para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena warna dapat mempengaruhi manusia. Sebenarnya bukan warna saja yang perlu diperhatikan, namun juga komposisi warna, karena komposisi warna yang tepat dapat menimbulkan rasa menyenangkan bagi yang memandangnya. Warna tidak hanya mempercantik kantor, tetapi juga memperbaiki kondisi-kondisi di dalam kantor. Karena itu, keuntungan penggunaan warna yang tepat tidak hanya bersifat keindahan dan psikologis, tetapi juga bersifat ekonomis (Moekijat, dalam Yoyo Sudaryo et. al. 2018:54)

## 3) Kebersihan.

Untuk menjaga kesehatan para karyawan, maka semua ruangan yang ada dalam suatu kantor harus tetap dijaga kebersihannya. Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan perasaan yang tenang dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas daripada itu. Misalnya, toilet yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya. Dalam hal kebersihan ini diperlukan tanggung jawab dari semua

personel yang ada dalam suatu kantor, baik petugas kebersihan dari instansi maupun semua karyawan yang ada.

4) Pertukaran Udara.

Manusia sebagai makhluk hidup memerlukan udara yang segar dan nyaman. Udara yang segar dan nyaman memiliki komposisi kimia yang baik, dengan suhu dan kelembaban yang tidak mengganggu pernapasan dan kesegaran badan. Hal tersebut perlu diupayakan dalam ruangan tempat kerja karyawan seperti mengatur suhu dalam kantor dengan alat *air conditioning* dan mengusahakan peredaran udara yang cukup dalam ruang kerja.

5) Suara/kebisingan.

Suara bising yang terdengar oleh para karyawan dapat mengurangi atau bahkan dapat menghilangkan konsentrasi pegawai, sehingga cepat mendatangkan kelelahan, kekesalan, dan akan mengakibatkan turunnya hasil kerja atau efektifitas kerja. Dengan mengetahui akibat yang ditimbulkan oleh suara bising tersebut, hendaknya pihak kantor dapat mengurangi kebisingan seminimal mungkin. Tujuan dari pengaturan dan pengendalian suara bising dalam ruangan kerja adalah untuk menjaga kepekaan pendengaran dari pegawai.

6) Keamanan

Hal yang termasuk dalam keamanan adalah keamanan atau barang-barang yang menjadi milik karyawan saat pegawai tersebut berada dalam lingkungan kantor. Apabila suatu kantor tidak dapat memberikan fasilitas keamanan yang baik, maka akan menyebabkan



semangat dan kegairahan kerja menurun, konsentrasi kurang, dan sebagainya sehingga produktifitas kerja seorang karyawan akan menurun dan pada gilirannya akan menurunkan efektivitas kerja karyawan.

b) Lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, maupun sesama rekan kerja. Indikatornya adalah:

- 1) Interaksi
- 2) Situasi Kerja

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Theresa, I. & Henry, C (2019:43) *Job satisfaction is defined as reintegration of effects produced by individual's perception of fulfillment of his needs in relation to his work and the surrounding.* Selanjutnya Robbins dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:75) menyatakan bahwa *job satisfaction is the general attitude of an individual to his job.* Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Stella, O (2019:43), *Job satisfaction is the attitudes and feelings people have about their job. It is the degree to which an employee has positive emotions towards the job role.* Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang ditunjukkan dengan sikap positif dalam melakukan sebuah pekerjaan.

#### 2.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sihombing (2018:76) berpendapat bahwa ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

##### 1) Teori Selisih (*Discrepancy*)

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya. Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara maksimal) dan kelebihan yang menguntungkan (misalnya upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat selisih (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu di bawah standar minimum, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

## 2) Teori Keadilan (*Equity*)

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan keadilan atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima pegawai dalam situasi kerjanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin puas. Faktor-faktor dari teori keadilan adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah segala sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. *Outcome* adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan waktu berhasil atau ekspresi diri. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di masa lampau.

## 3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*disatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan yang lainnya dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*". *Hygiene factors* meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors*

diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang, seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk kebutuhan tersebut, maka seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan. Faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja. Kesimpulannya dalam teori dua faktor adalah terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

#### **2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Marihot (2002:291-292) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

#### **2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Yoyo Sudaryo et. al. (2018:90) kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*) yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*) yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 3) Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*) yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*) yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*) yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Cascio in Awadh & Saad dalam Samuel Tulenan (2015:674) *defines employee performance as degree of an achievement to which an employee"s fulfill the organizational mission at workplace.* Sedangkan menurut Sumarauw, Saerang & Pandowo dalam Samuel Tulenan (2015:674) *says that employee performance also can be defined as the outcome and contribution of the employee in an organization to make them attains their goals.* Menurut Dessler (2019:133) *stated employee performance is a comparison between work results with standards and those set.* Kemudian kinerja karyawan menurut Simamora (2019:133) *basically refers to the level of achievement of the tasks that make up an employee's work.* Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Handoko (2002:13), Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

6. Kesempatan kerja yang adil.

### **2.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Menurut Werther dan Davis (2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

- 1) *Performant improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement decision*. Menentukan transfer, promosi, dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Menegevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi proedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- 9) *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.

10) *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

### **2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Gaol, L. Jimmy (2014:43) secara garis besar terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan dan penurunan kerja pada karyawan di suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

#### **a) Kompetensi**

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Beberapa pendekatan melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan memiliki kemampuan untuk melakukan peran tertentu.

Kompetensi perilaku adalah karakter atau atribut pribadi, seperti motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan atau tugas bisa diselesaikan, misalnya kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*), kerjasama (*team work*), berfikir analisis (*analytical thinking*), kepemimpinan (*leadership*), fleksibel (*flexibility*), fokus kepada pelanggan, analisis keputusan (*decision analysis*), membangun hubungan (*relationship*), integritas (*integrity*), pencapaian target, dan kemampuan teknis.

#### **b) Motivasi**

Motivasi menurut Malthis (2006:34) menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk



mencapai tujuan. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menyebabkan timbulnya keinginan karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga keinginannya dapat terpenuhi.

Karyawan yang termotivasi atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang diperoleh karyawan, begitu pula sebaliknya.

c) Metode Pelatihan dan Pendampingan

Menurut Jaques dan Clement dalam jurnal yang dikutip oleh Nugroho menyatakan Coaching atau pendampingan adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

d) Stress Kerja

Stres sebagai suatu istilah yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, panik, perasaan gemuruh, kemurungan, dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya.

Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kinerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka menjadi sering mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

e) Sistem Pengembangan Karir/ Jenjang Karir

Pengembangan karir meliputi dua hal, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.

f) Pengaruh Kepemimpinan

Menurut Budi (2011:56) kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

g) Kompensasi

Menurut Simamora (2004:442) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan dapat diberikan secara teratur maupun situasional.

#### **2.5.4 Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2018:205) kinerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1) Kuantitas, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya.

Indikatornya adalah :

- a. Jumlah yang di hasilkan.
- b. Jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.
- c. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.

2) Kualitas, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Indikatornya adalah :

- a. Persepsi karyawan terhadap kualitas kerja.
- b. Kesempurnaan tugas.
- c. Keterampilan karyawan.
- d. Kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu, penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Indikatornya adalah :

- a. Aktivitas kerja selesai tepat waktu.
- b. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Indikatornya adalah :

- a. Datang tepat waktu.
- b. Tanggungjawab kerja.

## **2.6 Tinjauan Empiris (Pengaruh Antar Variabel)**

### **2.6.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Stella, O (2019:43), *Job satisfaction is the attitudes and feelings people have about their job. It is the degree to which an employee has positive emotions towards the job role.* Kompetensi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dengan kompetensi yang tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kompetensi. Adanya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan dikemukakan oleh Bogner and Thomas (1994:72) bahwa "Kompetensi sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi".

Penelitian yang dilakukan oleh Deswarta (2017) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau* membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Riau. Kondisi ini menunjukkan jika kompetensi ditingkatkan maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja yang tentunya bermanfaat bagi kinerja dosen. Dengan tingginya tingkat kompetensi seorang karyawan maka akan menjadikan karyawan tersebut lebih percaya diri yang akan mencapai kepuasan kerjanya.

### **2.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Theresa, I. & Henry, C (2019:43) *Job satisfaction is defined as reintegration of effects produced by individual's perception of fulfillment*

*of his needs in relation to his work and the surrounding.* Handoko (2000:32) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan lingkungan kerja merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kreatifitasnya yang berguna dalam penyelesaian pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri (2015) yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia* membuktikan bahwa secara simultan dan parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lulu Novena Sitinjak (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimana ketika lingkungan kerja meningkat, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

### **2.6.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Spencer dalam Nia Kusuma (2017:83), *competence is defined as the underlying characteristic of a person with regard to the effectiveness of the performance of an individual who has a causal relationship or as a cause-effect that is used as a benchmark, effective and superior performance in the workplace or in certain situations.* Terdapat banyak

faktor yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar mampu mendorong keberhasilan organisasi seperti salah satunya adalah kompetensi. Sebuah Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eigis Yani Pramularso (2018) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan* bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Muhammad Riyanda (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta* juga berpendapat yang sama bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan maka akan meningkatkan kualitas kinerjanya pula.

#### **2.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Alex S. Nitisemito (2017:67) *state that working environment is both an external and an internal condition that can influence working spirit and result in instantly finished jobs*. Moekijat (2007) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menjadikan semangat kerja bagi karyawan meningkat sehingga kinerjanya pun juga dapat meningkat, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2012) juga menyatakan bahwa instansi yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Vivin Maharani dan Achmad Sani Supriyanto (2019) yang berjudul *The Effect of Work Environment on*

*Employee Performance Through Work Discipline* membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Muchtar (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence of Motivation and Work Environment on the Performance of Employee* juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, akan meningkatkan kualitas kerja karyawan, begitupun sebaliknya. Lingkungan kerja yang kurang baik, akan menurunkan kualitas kerja seorang karyawan.

#### **2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2006:54) menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Handoko (2001:89) bahwa “Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menjadi frustrasi”. Biasanya karyawan yang kurang puas mempunyai kinerja rendah, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan menurut Dessler yang juga dikutip dari Handoko (2001) bahwa “Karyawan yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak atau kurang memperoleh kepuasan kerja”.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Kurnia Wijaya (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas* membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening* juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan semakin tinggi.

#### **2.6.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Menurut McClelland dalam Ade Rizky (2017) kompetensi di definisikan sebagai *“basic characteristics possessed by someone that has a direct or indirect effect on performance”*. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan yang ingin didapat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik, seperti karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi kemudian diberikan reward oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Galih Rudi Prasyanto (2017) yang berjudul *“Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”* membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal tersebut berarti bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi



untuk memperkuat variabel independen terhadap variabel dependen. Diah Ayu Ratna Sari (2018) dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*" juga berpendapat yang sama bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru. Guru yang berkompeten akan berprestasi, karena memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga kinerja guru akan meningkat.

### **2.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Mohammad Kamif et. al. (2020:86) *Work environment is everything that exists around workers both inside and outside the room including those that are physical or not that affect employees in carrying out the tasks they carry.* Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Dengan lingkungan kerja yang memadai, akan menciptakan suasana kerja yang baik sehingga kepuasan kerja seorang karyawan akan meningkat. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, dapat memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017) yang berjudul "*Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*" membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja secara positif dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Simon Petrus et. al. dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Lingkungan kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*

*dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”* juga berpendapat yang sama bahwa kepuasan kerja secara positif dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini, diperlukan pembahasan terlebih dahulu tentang hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan permasalahan pada penelitian ini yang dapat digunakan sebagai acuan. Selain itu, peneliti diharapkan dapat melengkapi kekurangan-kekurangan pada penelitian sebelumnya.

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan penelitian ini:

**Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana, I Wayan Mudiarta. (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja

			berpengaruh signifikan.
2.	Made Galuh Ginanti. (2017)	Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Services di Wilayah Kerja Tambang PT. Vale Ind. Tbk.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.
3.	Ria Agestiya Suryani. (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Bagian Produksi Pt. Apanel One Indonesia di Semarang)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi antara lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun variabel lingkungan kerja, kompetensi kompensasi dan kepuasan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja.
4.	Astri Yatnasari. (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif dan

		Gadingrejo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Pelatihan dan kompensasi tidak berpengaruh kinerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
5.	Mersa Candra Pratama. (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel lingkungan kerja dan variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Eigis Yani Pramularso. (2018)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan besarnya kontribusi kompetensi terhadap kinerja karyawan.
7.	Simon Petrus Budi, Sampeadi, Markus Apriono. (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan arah positif dan juga menunjukkan bahwa

		Jember.	kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Dwi Maya Sari. (2016)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Sujiati, M. Syamsul Ma'arif, Mukhammad Najib. (2016)	The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center – National Institute Aeronautics and Space. Journal of Applied Management, Vol. 15, No. 2.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
10.	Flavia Reva Noel, Joyce Lopian,	The Effect of Work Discipline and	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	Merinda Pandowo. (2017)	Competence on Employee Performance. Jurnal EMBA Vol. 5, No.3.	disiplin dan kompetensi kerja karyawan secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara partisi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.
11.	Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni. (2018)	The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. Journal of Business and Management, Vol. 20, No. 2.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Prayoga Setia Darma, Achmad Sani Supriyanto. (2017)	The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance. Journal Management and Economics, Vol. 1, No. 1.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
13.	Donatus Adi Kurniawan,	The Effect of Competence and	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	Guswandi, Akhmad Sodikin. (2018)	Motivation on Employee Performance through employees capabilities on PT. Bina Sinar Amity. International Journal of Research Science and Management, Vol.5, No.5.	kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga kompetensi dan motivasi karyawan merupakan dua hal yang harus diperhatikan.
14.	Elok Mahmud Putri, Vivin Maharani Ekowati, Achmad Sani Supriyanto, Zaim Mukaffi. (2019)	The Effect on Work Environment on Employee Performance through Work Discipline. International Journal of Research – Granthaalayah, Vol.7, No.4.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, Lingkungan kerja mempengaruhi disiplin kerja, dan disiplin kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
15.	Christopher Mathews, I.K. Khann. (2016)	Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India. International Journal of Science and Research, Vol.5, No.4.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Sektor manufaktur di India.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

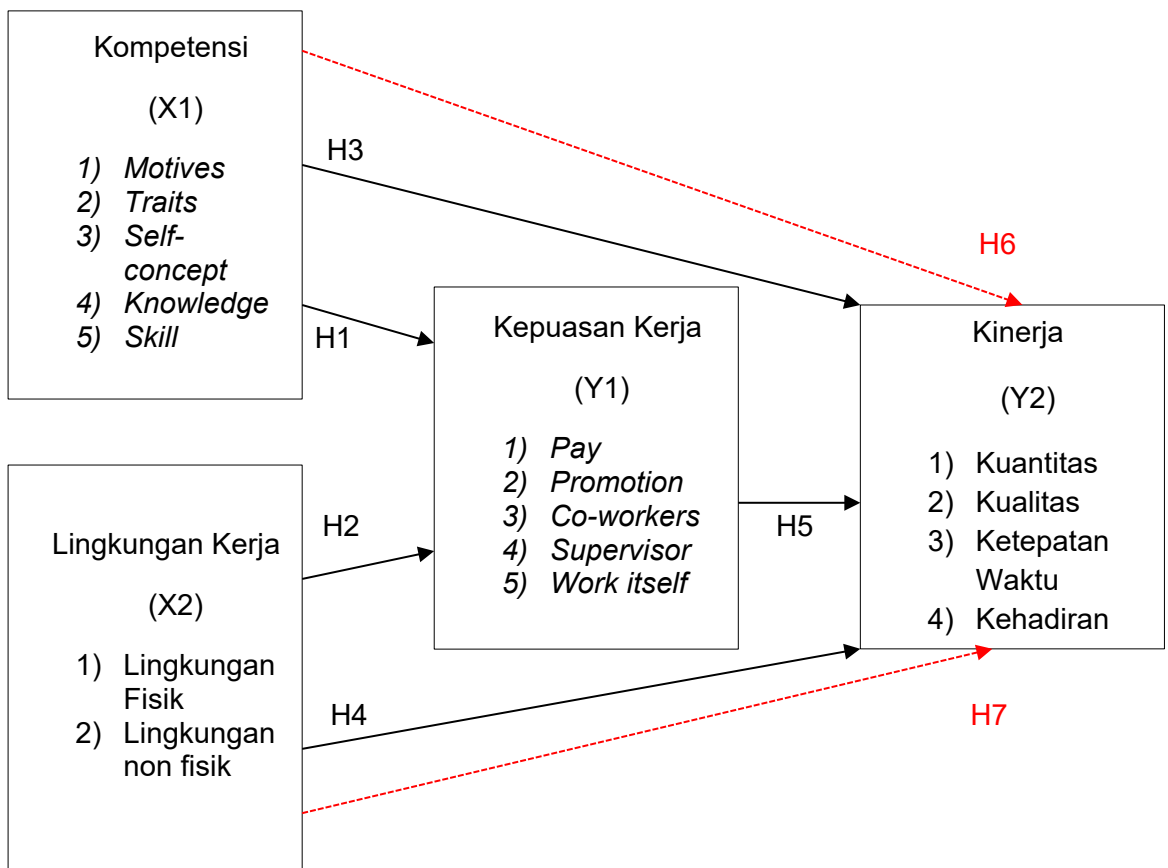
Kerangka konseptual teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja (Y2). Menurut Dessler dalam Elok Mahmud et. al. (2019:133) menyatakan bahwa *“performance is a comparison between work results with standards and those set”*. Ketidakpuasan dapat menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah pada kinerja karyawan dalam sebuah organisasi seperti kemangkiran, konflik atasan dengan bawahan, tingkat absensi yang tinggi, ataupun adanya perputaran karyawan. Dengan adanya ketidakpuasan ini akan menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan, menurunnya moril kerja karyawan, hingga menurunnya tampilan kerja karyawan, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Locke dalam Ezeanyim et. al (2019:43) menyatakan bahwa *“job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal”*.

Menurut Ade Rizky Prasetya (2018:20), Kompetensi dan lingkungan kerja merupakan dua dari beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Boulter, Dalziel, dan Hill (2018:42) *“competence is a basic characteristic of someone who is enable it to provide superior performance in a particular job, role or situation”*. Selain kompetensi, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan.



Menurut Daft dan Marcic (2011), “*work environment is the entire tooling tool and materials faced by the surrounding environment where a person works, their work methods, and their work arrangements either as individuals or as a group*”.

Adapun hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening dapat dilihat pada kerangka konseptual berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2005:70) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka konseptual teoritis yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1: Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
- H2: Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
- H3: Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
- H4: Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sermani Steel Makassar.
- H6: Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Sermani Steel Makassar.
- H7: Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Sermani Steel Makassar.