

PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI

Wilfridus Djaga Ngebu ¹

Desak Ketut Sintaasih ²

Made Subudi ³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

e-mail: rakatiting@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh dari kompetensi dan penempatan pegawai terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga (PKPO) Kabupaten Ngada. Sampel penelitian sebanyak 66 orang pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, tetapi dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat kompetensi yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Variabel penempatan terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat penempatan yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil analisis disimpulkan bahwa variabel kompetensi, penempatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *kompetensi, penempatan, kepuasan kerja, kinerja.*

ABSTRACT

This study was conducted to access the influence of competency and placement of employees on satisfaction and performance of employees of the Department of Education, Culture, Youth and Sports (PKPO) in Ngada Regency. 66 employees are selected. Data were collected by questionnaires and the analyzed using path analysis. The results of the analysis prove that the competency and placement have positive and significant effect on job satisfaction and that the competency and placement have positive and significant impact on employee performance. It is also proved that job satisfaction has positive and significant impact on employee performance. Competence variable is proven affects the performance through satisfaction, but in influencing the performance, direct competence affect performance is more powerful compared to the competence affect performance through job satisfaction. Placement variable is proven affects the performance through satisfaction, but in influencing the performance, direct placement affect performance is more powerful compared to the placement affect performance through job satisfaction. The analysis concluded that the variable competence, placement and job satisfaction have positive and significant impact on the performance of the officer.

Keywords: **competence, placement, job satisfaction, performance.**

PENDAHULUAN

Organisasi baik publik maupun swasta mempunyai tujuan yang menggerakkan seluruh komponennya ke arah pencapaian tujuan yang telah dirumuskan organisasi tersebut. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dapat diukur dengan kinerja organisasi, yang ditentukan oleh kinerja masing – masing individu di dalamnya. Keberhasilan dan keunggulan organisasi dapat diraih bila karyawan dapat menjalankan peran dengan baik dalam menjalankan strategi organisasi. Karyawan yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang kompeten dan cakap di bidangnya. Kompetensi karyawan yang memadai dan sesuai tuntutan organisasi mendorong tercapainya kinerja dan tujuan organisasi dengan lebih baik. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling penting bagi setiap organisasi dan kompetensi serta komitmen karyawan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja yang baik dan selalu meningkat merupakan harapan organisasi. Tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran tergambar dalam kinerja organisasi yang tertuang melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Standar keberhasilan atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi terhadap individu atau sekelompok karyawan dapat digunakan untuk mengukur dan mengetahui kinerja. Hal ini berarti bahwa kinerja dikatakan meningkat bila karyawan atau individu dalam organisasi telah berhasil mencapai standar kerja tertentu dan digunakan sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan individu dalam bekerja.

Kinerja organisasi sering menjadi tidak maksimal karena beberapa sebab antara lain kurangnya dukungan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Karyawan sering merasa bahwa tugas dan tanggungjawabnya sebagai sesuatu yang tidak sepadan dengan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki berdasarkan pendidikan yang ditempuh, pekerjaan, minat, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai serta kompleksitas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sering tidak diperhitungkan para pimpinan ketika akan menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas tertentu. Kompetensi yang belum memadai ini juga memicu rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mencapai kinerja pegawai yang baik.

Upaya meningkatkan kemampuan karyawan dengan kompetensi kerja tersebut dapat ditempuh organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja. Rethans *et al.* (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah produk kompetensi yang dikombinasikan dengan pengaruh faktor – faktor terkait pada individu seperti kesehatan, hubungan pribadi, serta berkaitan dengan sistem dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan dan sikap profesional dalam bekerja sangat mungkin dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan. Kompetensi yang meningkat mendorong kinerja pegawai yang semakin tinggi.

Tuntutan untuk dapat bekerja secara profesional dapat dipenuhi apabila pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi, pengalaman kerja, minat terhadap pekerjaan tersebut serta dukungan kebijakan organisasi. Penempatan karyawan atau *placement* merupakan proses memanfaatkan kompetensi yang dimiliki karyawan (pengetahuan, keterampilan dan keahlian) dengan menempatkannya pada bidang pekerjaan yang dianggap sesuai serta mendistribusikan karyawan berdasarkan potensi-potensi yang dimiliki kandidat untuk berhasil pada pekerjaannya. Iqbal Latif dan Nasser (2012) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kesesuaian kerja seseorang dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, Kumar and Sharma (2001) juga menekankan pentingnya penempatan pegawai bagi organisasi karena mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Proses memanfaatkan SDM secara tepat akan mendorong terciptanya disiplin dan sikap positif karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ketika karyawan memiliki tanggungjawab yang sesuai dan sepadan dengan kemampuannya, maka akan timbul kepuasan dalam dirinya yang kemudian bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi atau upaya yang lebih besar. Dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi, aspek kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan karena sangat berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan yang menunjukkan bagaimana pandangan para karyawan terhadap pekerjaan mereka dan hal itu dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan dan hasil kerja organisasi. Hasil penelitian Pushpakumari (2009) menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan karyawan yang puas memiliki komitmen tinggi dalam bekerja. Selain itu, Robbins (2001) mengatakan bahwa tenaga kerja yang puas mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi karena sedikit gangguan seperti absensi, *turnover*, dan perilaku negatif. Kepuasan dan kinerja karyawan tidak selamanya berhubungan secara signifikan. Crossman dan Zaki (2003) menemukan bahwa kepuasan pada satu aspek mungkin membawa kepuasan pada aspek lain dan menyimpulkan bahwa dalam kaitan antara kepuasan kerja dan kinerja; hasilnya menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Selain itu, Packard dan Motowidlo (2007) mempelajari hubungan stres subyektif, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa stres dan kepuasan kerja tidak terkait langsung, dan bahwa stress terkait dengan rendahnya tingkat prestasi kerja. Kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja kerja, dan didasarkan pada depresi yang dipengaruhi oleh stres dan karakteristik pribadi.

Dalam beberapa instansi pemerintah, masih banyak dijumpai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang ilmu dan pengalaman yang dimilikinya sebagaimana mestinya. Kompetensi PNS dalam melaksanakan tugas dan pelayanan masih belum mencerminkan standar dan harapan publik. Salah satu kendala yang ditemukan dalam upaya mencapai standar pelayanan dan pencapaian tujuan tersebut adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang berkaitan dengan penyelesaian beberapa pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang

telah ditetapkan dan kurangnya aparatur yang berkompeten dengan kegiatan yang bersifat teknis sehingga mempengaruhi mutu kegiatan serta masih banyak PNS yang berada pada posisi yang kurang tepat dengan keahlian atau kompetensinya, sehingga posisi pegawai yang tidak tepat mengakibatkan kurang optimalnya mereka mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.

Fenomena yang ada di kalangan PNS di Kabupaten Ngada pada umumnya dan pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga (PKPO) Kabupaten Ngada pada khususnya, menunjukkan bahwa masih banyak PNS yang memiliki semangat dan disiplin kerja yang rendah dan sering meminta ijin dan meninggalkan kantor, belum adanya distribusi beban kerja yang jelas antar pegawai pelaksana sehingga cenderung bekerja berdasarkan tugas yang diberikan saat ini saja dan belum sampai pada upaya perencanaan pekerjaan jangka panjang serta belum tumbuhnya niat dan kehendak yang tinggi untuk melakukan upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam bekerja misalnya dengan berlatih memanfaatkan teknologi informasi yang ada. Perilaku negatif tersebut dapat menghambat terbentuknya kinerja pegawai yang baik, sehingga juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang dan observasi pada Dinas PKPO Kabupaten Ngada, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 2) Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 3) Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Dinas PKPO Kabupaten Ngada dengan ruang lingkup penelitian mengenai kompetensi dan penempatan dikaji dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 66 orang pegawai dengan data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian dan pengukuran data menggunakan skala Likert. Teknik analisis data menggunakan *Path Analisis* yang didahului dengan pengujian instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik serta analisis faktor konfirmatori. Tiap-tiap butir pernyataan yang diuji *valid* dan *reliabel*. Uji pengaruh antar variabel dilakukan melalui uji hipotesis dengan *Uji t*, pemeriksaan validitas model penelitian menggunakan koefisien determinasi total dan *Theory Trimming*. Perhitungan koefisien jalur akan memperoleh koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel dan selanjutnya hasil analisis tersebut diinterpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) adalah alat uji yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor. Untuk melakukan analisis faktor, nilai yang dikehendaki harus $> 0,50$. Hasil tampilan output SPSS dari variabel kompetensi, penempatan, kepuasan dan kinerja menunjukkan bahwa semua indikator konstruk tersebut mempunyai *loading faktor* dengan nilai di atas 0,50, sehingga analisis selanjutnya dapat dilakukan. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinearitas dengan VIF, uji autokorelasi dengan Durbin-Watson statistik dan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik Plot. Hasilnya adalah bahwa data yang dianalisis berdistribusi normal, ada hubungan yang kuat diantara variabel independen dalam model regresi, tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi dan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien analisis jalur didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig.	Keterangan
Kompetensi → Kepuasan Kerja	0,294	2,589	0,012	Signifikan
Penempatan → Kepuasan Kerja	0,498	4,381	0,000	Signifikan
F Hitung = 34,370 Sig = 0,000				
Kompetensi → Kinerja	0,300	4,605	0,000	Signifikan
Penempatan → Kinerja	0,270	3,823	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,485	7,053	0,000	Signifikan
F Hitung = 127,022 Sig = 0,000				

Persamaan yang digunakan dalam analisis jalur untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \varepsilon_1$$

$$0,294 X1 + 0,498 X2$$

$$Y2 = \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + \varepsilon_2$$

$$0,300 X1 + 0,270 X2 + 0,485 Y1$$

Validasi Model

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, maka validasi model dalam penelitian ini diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\varepsilon_1 \text{ persamaan 1} = \sqrt{1-R^2}$$

$$= 0,69$$

$$\varepsilon_2 \text{ persamaan 2} = \sqrt{1-R^2}$$

$$= 0,36$$

Dengan demikian, maka nilai koefisien determinasi (R^2) =

$$(R^2) = 1 - (\varepsilon_1)^2 - (\varepsilon_2)^2$$

$$= 0,94$$

Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian yang ada dapat menjelaskan keragaman data sebesar 94 persen, yang berarti bahwa variabel kinerja dijelaskan oleh kompetensi, penempatan dan kepuasan kerja sebesar 94 % dan sebesar 6 % sisanya dijelaskan faktor yang lain misalnya variabel lingkungan kerja, kedisiplinan, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1) Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan kompetensi dan kepuasan kerja sebesar 0,294 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki para pegawai, maka makin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut.

2) Pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan penempatan dan kepuasan kerja sebesar 0,498 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya, maka makin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut.

3) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan kompetensi dan kinerja sebesar 0,300 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai tersebut.

4) Pengaruh penempatan terhadap kinerja.

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan penempatan dan kinerja sebesar 0,270 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika para pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya, hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,485 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai tersebut.

Uji F

Hasil uji F persamaan pertama menunjukkan bahwa *F hitung* kompetensi dan penempatan sebesar 34,370 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga variabel kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan secara simultan.

Hasil uji F persamaan kedua menunjukkan bahwa *F hitung* kompetensi, penempatan dan kepuasan sebesar 127,022 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga variabel kompetensi, penempatan dan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara simultan.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

1) Pengaruh Langsung:

a) Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja (ρ_3):

Berdasarkan hasil pengujian persamaan kedua diperoleh koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,300 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas PKPO Kabupaten Ngada.

b) Pengaruh variabel penempatan terhadap kinerja (ρ_4):

Berdasarkan hasil pengujian persamaan kedua diperoleh koefisien regresi variabel penempatan sebesar 0,270 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga penempatan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas PKPO Kabupaten Ngada.

2) Pengaruh tidak Langsung:

a) Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau pengaruh tidak langsung X1 ke Y2 melalui Y1 didapatkan dengan cara:

$$\begin{aligned} \rho_1 \times \rho_5 &= 0,294 \times 0,485 \\ &= 0,143 \end{aligned}$$

Hal ini berarti bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat melalui kepuasan kerja, tetapi dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat kompetensi yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan karena koefisien regresi variabel kompetensi yang langsung mempengaruhi kinerja sebesar 0,300 lebih besar dibandingkan koefisien regresi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan sebesar 0,143.

b) Pengaruh variabel penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau pengaruh tidak langsung X2 ke Y2 melalui Y1 didapatkan dengan cara:

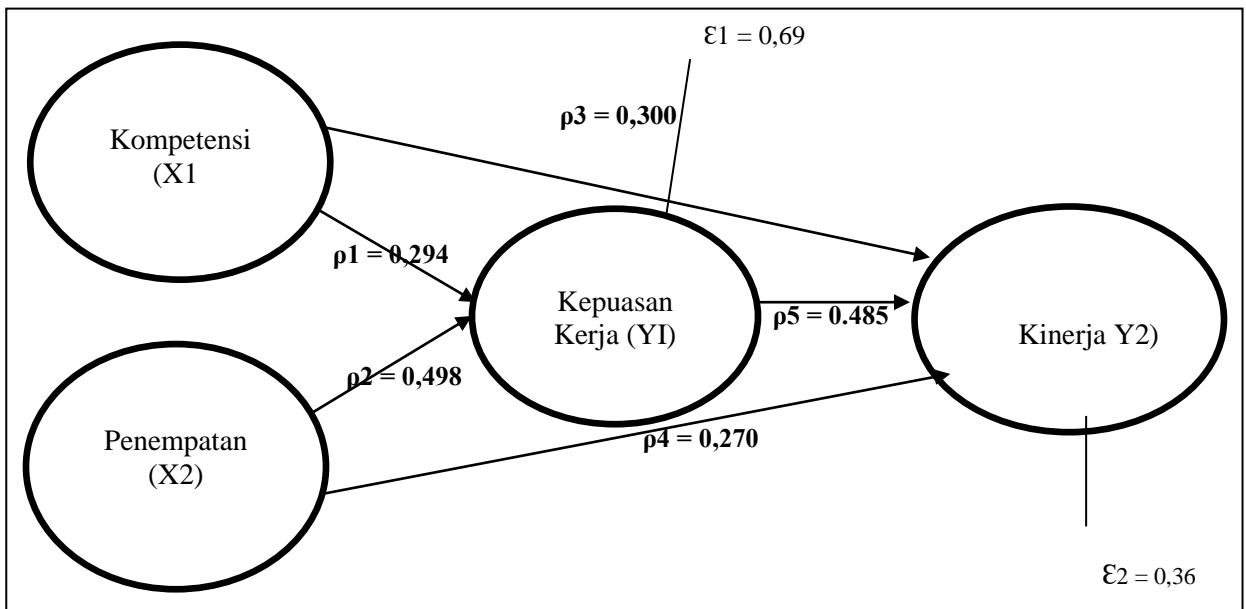
$$\begin{aligned} \rho_2 \times \rho_5 &= 0,498 \times 0,485 \\ &= 0,242 \end{aligned}$$

Hal ini berarti bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja dapat melalui kepuasan kerja, dan dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat penempatan yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan karena koefisien regresi variabel penempatan yang langsung mempengaruhi kinerja sebesar 0,270 lebih besar dibandingkan koefisien regresi pengaruh variabel penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan sebesar 0,242.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa variabel penempatan memiliki pengaruh tidak langsung lebih besar terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dibandingkan variabel kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karena nilai koefisien 0,242 lebih besar 0,143.

Gambar 1 di bawah ini memperlihatkan pengaruh langsung dan tidak langsung:

Gambar 1
Diagram Model Analysis Path



3) Pengaruh total:

Pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel yakni:

a) Variabel kompetensi terhadap kinerja dengan perhitungan sebagai berikut:

Pengaruh total = Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

Pengaruh langsung = 0,300

Pengaruh tidak langsung = 0,143

Pengaruh total = (0,300 + 0,143)

= 0,443.

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,443.

b) Variabel penempatan terhadap kinerja dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{Pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ \text{Pengaruh langsung} &= 0,270 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= 0,242 \\ \text{Pengaruh total} &= (0,270 + 0,242) \\ &= 0,512 \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,512.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Analisis data secara statistik menunjukkan bahwa ada terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai koefisien variabel kompetensi sebesar 0,294. Kompetensi dibentuk oleh lima karakteristik yakni motif, sifat atau *traits*, konsep diri atau sikap dan nilai – nilai, pengetahuan dan keterampilan. Hasil penilaian pegawai menunjukkan bahwa mereka menganggap bahwa kompetensi dan kemampuan mereka sudah sesuai dengan pekerjaan mereka sehingga para pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Khan *et al.* (2012) yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja adalah sifat pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki para karyawan. Demikian halnya juga Adolfina (2012) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan yang semakin tinggi mempermudah menerima serta mengembangkan pengetahuan dan teknologi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, dan di sisi lain membentuk sikap – sikap positif dalam berpikir dan bertindak karyawan. Sikap – sikap positif tersebut antara lain kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Luthans (2001) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang termasuk faktor pekerjaan itu sendiri yang mensyaratkan ketrampilan tertentu sebagai atribut pekerjaan yang dilaksanakan. Ketrampilan, pengetahuan kerja dan sikap dalam bekerja sangat mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Jika dikaitkan dengan pendapat – pendapat tersebut, kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki pegawai berupa sikap kerja, pengetahuan dan ketrampilan kerja tertentu sehingga pegawai merasakan bahwa pekerjaan tertentu sesuai atau tidak dengan kemampuannya. Sukar atau mudahnya sebuah pekerjaan dan kemampuan menanganinya dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan seseorang sehingga kemudian dapat bekerja dengan upaya yang lebih besar atau kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja

Analisis data secara statistik menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel penempatan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai koefisien variabel penempatan sebesar 0,498. Penempatan merupakan pengangkatan dan penugasan karyawan pada suatu bidang pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi (pendidikan, keterampilan dan keahlian), pengalaman dan minat yang dimilikinya dengan berpedoman pada uraian pekerjaan yang tercantum dalam analisis jabatan yang ditetapkan oleh organisasi. Hasil penilaian pegawai menunjukkan bahwa mereka menganggap bahwa penempatan mereka dalam organisasi sudah sesuai sehingga para pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mathis and Jackson (2002) yang menyatakan bahwa ketepatan menempatkan para karyawan pada posisi yang sesuai merupakan faktor yang penting dalam upaya membangkitkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Penempatan yang tidak sesuai dapat menyebabkan karyawan menampilkan produktivitas kerja yang rendah, merasa jenuh dan bosan sehingga sulit mencapai kinerja yang diharapkan. Demikian juga Kumar dan Sharma (2001) yang mengungkapkan bahwa penempatan pegawai yang tepat akan mengurangi *turnover* pegawai, *absenteeism* dan tingkat kecelakaan, serta meningkatkan moral pegawai yang muncul akibat perasaan puas dengan kebijakan tersebut.

Berkaitan dengan itu, penempatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang didasarkan pada pandangan bahwa pekerjaan yang sesuai dan cocok bagi seorang pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya sikap positif dan kepuasan dalam bekerja sehingga akan lebih mudah mencapai hasil kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Analisis data secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dari nilai koefisien variabel kompetensi sebesar 0,300. Hasil penilaian pegawai menunjukkan bahwa mereka menganggap bahwa kompetensi dan kemampuan mereka sudah sesuai dengan pekerjaan mereka sehingga para pegawai dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini sejalan dengan pendapat Moeheriono (2009), yang menyatakan bahwa kompetensi yang semakin tinggi mendorong pencapaian kinerja pegawai yang semakin tinggi pula. Kompetensi berkaitan dengan dorongan motif atau sifat untuk maksud dan tujuan tertentu yang menyebabkan suatu tindakan seseorang dalam mencapai suatu hasil. Demikian juga penelitian Wanyama dan Mutsotso (2010) yang menyimpulkan bahwa, peningkatan kapasitas dan produktivitas karyawan berkorelasi positif terhadap kinerja organisasi. Berbagai karakteristik tertentu yang tidak lain adalah kompetensi telah mempengaruhi kinerja efektif berbagai organisasi dan dari berbagai level manajemen. Selain itu, Khalil *et al.* (2008), yang meneliti hubungan

antara kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja penyuluh mengungkapkan hubungan positif antara kompetensi dan kinerja penyuluh.

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja juga karena sikap dan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai berkaitan erat dengan bagaimana pegawai kemudian mampu atau tidak menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Keberhasilan individu pegawai mencapai target kerja tertentu mempermudah organisasi mencapai targetnya pula.

Pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai

Analisis data secara statistik menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel penempatan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dari nilai koefisien variabel penempatan sebesar 0,270. Hasil penilaian pegawai menunjukkan bahwa mereka menganggap bahwa penempatan mereka dalam organisasi sudah sesuai sehingga para pegawai dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian Kumar and Sharma (2001) dan Widiantoro (2012) yang menyatakan bahwa penempatan pegawai merupakan hal yang penting bagi organisasi karena mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh penempatan karyawan dan kinerja yang dicapai. Kinerja karyawan akan maksimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan jika karyawan ditempatkan sesuai dengan keahliannya. Demikian juga Linge dan Kiruri (2013) yang menyatakan bahwa praktik yang sangat disarankan bagi manajemen SDM yang berhasil adalah penempatan yang efektif. Penempatan yang salah dapat berdampak pada kinerja pegawai yang buruk yang kemudian dapat mengurangi efisiensi perusahaan, sedangkan penempatan yang sesuai mengangkat pertumbuhan individu, menyediakan iklim memotivasi para pegawai, memaksimalkan kinerja dan meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai.

Sebagai upaya mengangkat dan menugaskan karyawan pada suatu bidang pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman dan minat yang dimilikinya, penempatan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Makin sesuai sebuah pekerjaan seorang pegawai dengan kemampuan yang dimiliki, makin mudah pegawai tersebut menterjemahkan misi organisasi dengan berkontribusi dan berkinerja secara positif di dalam pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Analisis data secara statistik menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dari nilai koefisien variabel kepuasan sebesar 0,485. Kepuasan kerja berkaitan dengan gaji, kebijakan dan aturan organisasi, interaksi dengan atasan dan rekan sekerja serta kondisi lingkungan kerja yang dihadapi di tempat kerjanya. Hasil penilaian pegawai menunjukkan bahwa mereka merasa puas dengan pekerjaan

mereka sehingga kemudian mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Pushpakumari (2009) yang menyimpulkan bahwa ada dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada organisasi. Pegawai yang merasa puas juga memiliki komitmen tinggi dalam bekerja dibanding pegawai yang tidak puas. Demikian pun Hussin (2011), yang menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan serta komponennya yakni promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan dan rekan kerja kecuali gaji terhadap berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

Penelitian oleh Al-Aameri (2000) dan Al-Ahmadi (2009) sejalan dengan hasil penelitian ini pula, dimana kepuasan kerja perawat berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerjanya. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh aspek-aspek psikologi yang meliputi: kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Artinya kepuasan kerja hanya salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karena sikap seorang pegawai terhadap organisasi, terhadap pekerjaan maupun terhadap lingkungan tempat kerjanya berdampak pada bagaimana pegawai tersebut kemudian bekerja demi mencapai tujuan organisasi dan mencapai kinerja yang baik.

Implikasi Penelitian

Pada penelitian ini, dibuktikan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Disamping itu juga, kompetensi terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan dengan kepuasan kerja yang dirasakan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini juga terbukti bahwa penempatan berpengaruh langsung terhadap kinerja dan juga dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa penempatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan dengan kepuasan kerja yang dirasakan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja terbukti bahwa penempatan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan kompetensi. Hal ini berarti bahwa ketika organisasi ingin meningkatkan kinerja pegawainya, maka penempatan pegawai harus dipertimbangkan secara matang dengan memperhatikan pendidikan, ketrampilan, pengalaman, minat dan uraian pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab pegawai yang akan ditempatkan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung teori – teori terdahulu bahwa ketika pegawai memiliki kompetensi dan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki dalam pekerjaan tertentu dalam organisasi, maka pegawai tersebut akan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasinya, dan kemudian akan memberikan kinerja yang lebih baik. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja akan cenderung lebih efektif daripada organisasi yang

karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Pegawai yang diberi tanggungjawab sesuai dan sepadan dengan kemampuannya akan menunjukkan kepuasan dan bekerja dengan upaya yang lebih besar atau kinerja yang lebih tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Model penelitian dapat menjelaskan keragaman data sebesar 94 persen, yang berarti bahwa variabel kinerja dijelaskan oleh kompetensi, penempatan dan kepuasan kerja sebesar 94 % dan sisanya sebesar 6 % dijelaskan faktor lain, misalnya variabel lingkungan kerja, kedisiplinan, kepemimpinan dan budaya organisasi sehingga direkomendasikan untuk menambahkan variabel lain tersebut pada penelitian selanjutnya.

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini juga antara lain

- 1) Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer penelitian ini dengan pilihan jawaban berdasarkan persepsi responden sehingga agak sulit mengontrol sepenuhnya kejujuran dan kesungguhan responden dalam memilih opsi jawaban sesuai dengan kenyataan dan keadaan yang sebenarnya.
- 2) Apresiasi responden yang sangat beragam terhadap pertanyaan dapat terjadi karena seluruh bagian dan bidang dilibatkan dalam pengambilan data, namun demikian hasil penelitian masih cukup representatif karena telah mewakili seluruh pegawai Dinas PKPO Kabupaten Ngada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang didapatkan dalam penelitian ini antara lain adalah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki para pegawai yang bekerja di Dinas PKPO Kabupaten Ngada, maka makin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dimana ketika pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerjanya, maka makin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini artinya bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai di Dinas PKPO Kabupaten Ngada, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai tersebut. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bahwa ketika para pegawai yang bekerja di Dinas PKPO Kabupaten Ngada ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya, hal tersebut akan berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Dinas Dinas PKPO Kabupaten Ngada, maka akan semakin baik pula kinerja para pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, maka disarankan kepada pengambil keputusan di Dinas PKPO Kabupaten Ngada untuk terus berupaya meningkatkan kinerja pegawai, karena kinerja pegawai berkaitan dengan kinerja organisasi. Penilaian pegawai tentang kinerja pegawai menunjukkan beberapa hal yang harus terus ditingkatkan terutama berkaitan dengan penyelesaian beberapa pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditetapkan, sehingga dapat mencapai hasil kerja sesuai yang diharapkan organisasi. Kepuasan kerja pegawai dalam bekerja dan berada dalam organisasi harus mendapat perhatian pimpinan organisasi karena pegawai yang puas akan lebih mendukung usaha – usaha organisasi mencapai kinerja, bekerja lebih keras dan lebih baik.

Penilaian pegawai tentang kepuasan menunjukkan bahwa penilaian terendah pegawai berkaitan dengan lingkungan kantor yang dirasakan belum cukup nyaman sehingga organisasi perlu memikirkan kebijakan yang berkaitan dengan upaya menciptakan situasi lingkungan kantor yang bersih, ruangan yang memadai sehingga pegawai menjadi lebih nyaman dalam bekerja. Penempatan pegawai dalam memangku tugas dan tanggungjawab tertentu dalam organisasi harus juga memperhatikan kompetensi, pengalaman dan minat yang dimilikinya dengan berpedoman pada uraian pekerjaan yang tercantum dalam analisis jabatan yang ditetapkan oleh organisasi. Para pegawai harus bekerja sesuai tupoksi sebagaimana ditetapkan organisasi dalam uraian jabatan dan mampu bersikap responsif dan bertindak secara konsisten sesuai nilai – nilai yang berlaku.

Dengan melihat hasil pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini serta masih banyaknya pegawai yang merasa belum sesuai dengan penempatan tugas yang dijalani sekarang maka ketika organisasi ingin meningkatkan kinerja pegawainya, penempatan pegawai harus dipertimbangkan secara matang dengan memperhatikan pendidikan, ketrampilan, pengalaman pegawai yang akan ditempatkan tersebut dalam organisasi sehingga dengan demikian dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolfina. 2012. Locus of Control dan Kemampuan sebagai Determinan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Perawat Rumah Sakit di Kota Manado. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
- Al-Ahmadi, H. 2009. Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22, No. 1, pp. 40-54
- Al-Ameri AS. 2000. Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Saudi Med Journal* 21(6):531-5. June
- Bernardin, John. 2006. *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Fourth Edition. Florida: Mc.Graw-Hill

- Crossman A, Abbou Zaki B. 2003. Job satisfaction and employee performance of Lebanese Banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.4, pp.368-376
- Funmilola, Oyebamiji Florence, Kareem Thompson Sola, Ayeni Gabriel Olusola. 2013. Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in a small and medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.11, pp.509-521. March
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Cetakan Kedelapan Belas, Yogyakarta: BPFE
- Hussin, Anuar. 2011. The relationship between job satisfaction and job performance among employees in Tradewind Group of Companies, *Master thesis*, Open University Malaysia
- Iqbal Latif dan Wahab Nasser. 2012. Dampak Kesesuaian kerja Seseorang terhadap Kepuasan Kerja dan Dampak lanjutnya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Advanced Penelitian Sosial* Vol.3 No.1, hal 1-114, Januari
- Khalil, A.H.O., M. Ismail, T. Suandi and A.D. Silong. 2008. Extension worker as a leader to farmers: influence of Extension leadership competencies and organizational commitment on extension workers' performance in Yemen. *Journal Int. Social Research*.Vol.1, No. 4, pp.368-387. August
- Khan, Alamdar Hussain., Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed. 2012. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan, *African Journal of Business Management* Vol. 6 (7), pp. 2697-2705, February.
- Kumar, A. & Sharma, R. 2001. *Personnel Management Theory and Practice*. Washington DC: Atlantic Publishers
- Linge-Kavoo, Teresia, James K. Kiruri, 2013. The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Special Issue. Vol. 4, No. 1, pp.213-219, November
- Luthans, F. 2001. *Organisational Behaviour*, 9th ed. Mc.Graw-Hill: International Book Company
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Packard.S, Motowidlo .J. 2007. Subjective stress, job satisfaction, and job performance of hospital nurses. *Research in nursing & health* Vol. 10 Issue 4, 253-261.

- Pushpakumari M.D.2009. The Impact of Job Satisfaction on Performance; The Case of Private Sector in Sri Lanka, *Meijo Asian Research*, Department of Business Administration, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka
- Rethans, J.J, J.J.Norcini, M.Baron-Maldonado, D.Blackmore, B C Jolly, T LaDuca, S Lew, G G Page and L H Southgate. 2002. The Relationship between competence and performance: implications for assessing practice performance, *Medical Education*, 36: 901-909
- Robbins, S. P, 2001. *Essentials of Organisational Behaviour* (7th ed), US: Prentice Hall
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Solimun. 2003. *Struktural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Spencer, LM and SM, Spencer. 1993. *Competence at Work*, New York: JohnWilly Sons Inc.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju. Bandung
- Wanyama, Kadian W., and S. N. Mutsotso (2010), Relationship between capacity building and employee productivity on performance of commercial banks in Kenya. *African Journal of History and Culture* Vol. 2(5), pp. 73-78, October 2010
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja* (edisi ketiga), Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Widiyantoro, Yudy. 2012. Pengaruh Seleksi, Penempatan Tenaga Kerja dan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Inspektorat Kabupaten Kediri, *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol. 1, Nomor 3, p.145-156, Desember
- Zwell, Michael. 2000. *Creating A Culture of Competence*, New York: John Wiley and Sons.