

BAB I **PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi.

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dengan standart yang telah ditentukan apabila keinginan dan tujuan organisasi dapat terwujud. Maka kinerja pegawainya meningkat pula tentu pegawai berharap jerih payahnya mendapatkan balasan dengan nilai yang sesuai dari organisasi, untuk mendapatkan kinerja yang unggul bersaing adalah melalui peningkatan kemampuan manusia untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Hal ini berarti bahwa organisasi harus dapat meningkatkan hasil kerja yang diraih sekarang untuk dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik dimasa depan.

Tugas Pokok Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendapatan daerah. Para pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu pada setiap tahunnya memperoleh hasil penilaian kinerja terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan. Berdasarkan indikator-indikator yang terdapat dalam Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) menunjukkan bahwa belum semua pegawai mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan. Hasil survei peneliti melalui wawancara dengan pimpinan menunjukkan bahwa indikator kinerja pegawai yang masih belum memenuhi harapan terutama pada aspek kualitas kerja (prestasi kerja), loyalitas, dan kedisiplinan. Berdasarkan permasalahan tersebut, upaya peningkatan kinerja pegawai perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu. Selain itu, kompetensi merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan, dengan kompetensi yang memadai dapat mendorong pegawai mencapai kinerja yang optimal.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mangunegara (2007:67) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi (kemampuan). Kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan pegawai untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan. Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Menurut Marshal (2013), kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Di era globalisasi berbasis pengetahuan sekarang ini, kompetensi merupakan asset utama dalam organisasi, sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Oleh sebab kompetensi dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan masalah-masalah pegawai seperti kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja, belum memahami standar perusahaan dengan baik, informasi dari lapangan belum direspon dengan baik oleh pegawai, dengan adanya penerapan kompetensi diperusahaan, kinerja karyawan akan semakin baik.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan karakteristik tertentu pada prestasi kerja individu yang akhirnya akan nampak pula pada peningkatan hasil kerja. Kompetensi yang memadai akan memacu semangat serta, kreativitas dalam bekerja sehingga dapat menunjukkan kinerja yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

Kompetensi dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan karyawannya. Bagi organisasi adanya kompetensi akan menjamin meningkatnya hasil pencapaian tujuan secara optimal. Adapun bagi pegawai akan memperoleh kompensasi sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Demikian pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Selain kompetensi, promosi jabatan juga salah satu faktor yang mendukung kompetensi. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong bekerja giat, bersemangat, disiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi secara optimal dapat dicapai. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan pegawai yang baik bagi organisasi akan lebih mudah.

Menurut Hasibuan (2019:113) Tujuan promosi adalah untuk mengenali, meningkatkan, dan memberikan imbalan layanan yang lebih tinggi kepada pegawai yang sangat profesional. Pengungkapan dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi karena status sosial. Dan pertumbuhan pendapatan, merangsang antusiasme, disiplin dan produktivitas pegawai untuk bekerja, mempromosikan stabilitas pekerjaan, mendorong pegawai untuk menggunakan basis yang tepat pada waktu yang tepat, dan melakukan penilaian yang jujur.

Untuk dapat dipromosikan pegawai harus mempunyai nilai-nilai prestasi kerja yang baik, Komunikasi yang tinggi, pengalaman kerja yang cukup, serta dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja dan prestasi kerja pegawai menurun. Begitu besar peranan promosi pegawai, maka sebaiknya pimpinan organisasi harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada pegawai.

Salah satu faktor yang seringkali menjadi kendala adalah kurangnya komunikasi yang efektif, sehingga pekerjaan menjadi lebih lamban dan tidak lancar. Komunikasi dalam organisasi memiliki peranan penting, karena memberikan dampak positif terhadap semangat dan mental kerja pegawai, sehingga pada akhirnya dapat mendukung pegawai dalam mencapai prestasi kerja secara memuaskan.

Menurut Robbins (2011), komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman makna. Menurut Handoko (2013), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke-orang lain. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2010). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.

Luthans dalam (2009) menjelaskan komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui pimpinan yang baik dimana pimpinan berkomunikasi dengan pegawai, memberikan pengarahan dan bantuan teknik pada pegawai.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan Komptensi Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kompetensi.
2. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kompetensi.
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja.
4. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja.
5. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja.
6. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja melalui kompetensi sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2. Indikator Kinerja

Agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin hari semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi harus memiliki kinerja yang tinggi. Suatu organisasi dapat menggunakan berbagai informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengukur, melihat, memperbaikan atau bahkan mengubah standar kinerja yang sudah ditentukan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai dan mengevaluasi seberapa baik individu organisasi dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka apabila dibandingkan dengan standar yang diterapkan (Bangun, 2012:231; Mathis & Jackson, 2012:382). Penilaian kinerja ini berguna sebagai bahan pertimbangan bagi manajer untuk mengambil keputusan berdasarkan hasil kinerja bawahannya.

Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja”.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut :

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak

6. Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

2.1.2. Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

2.1.2.3. Indikator Kompetensi

Cara mengukur kompetensi karyawan adalah dengan indikator yang merupakan tolak ukur perusahaan dalam menilai kompetensi karyawannya.

Dibawah ini merupakan indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nuriana (2008:28) adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengalihui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3. Sikap kerja

Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Sedangkan indikator kompetensi menurut Wibowo (2016:283), diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, diperaktikkan dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

4. Karakteristik Kepribadian

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Kemampuan intelektual

Kecakapan dalam bekerja sama dan kemampuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.

7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

2.1.3. Promosi Jabatan

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan dapat didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai, senioritas, sistem merit, dan sistem spoil atau nepotisme. Tetapi pendekatan yang tepat dalam pelaksanaan promosi jabatan dengan menggabungkan antara prestasi kerja dan senioritas.

2.1.3.4. Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2011:173), sebagai berikut :

1. Kejujuran yang dimiliki. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
2. Loyalitas. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.
3. Tingkat Pendidikan/Prestasi Kerja. Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan

- untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.
4. Pengalaman Kerja/Senioritas. Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

2.1.4. Komunikasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi. Melalui komunikasi maka dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai.

2.1.4.2. Indikator-Indikator Komunikasi

Menurut Miftah dalam Eny (2011:4) menyatakan indikator komunikasi adalah :

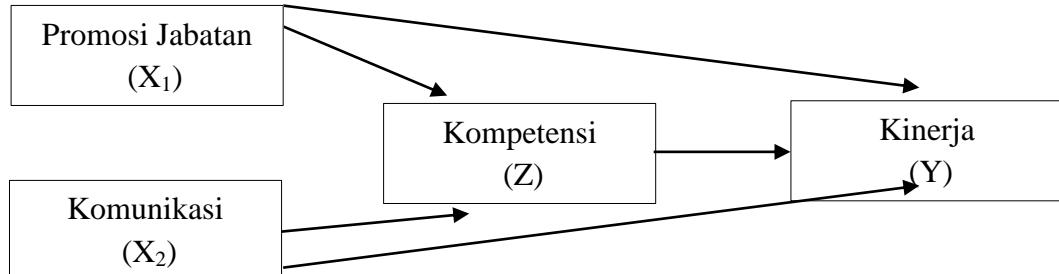
- 1.Keterbukaan
- 2.Pemberian petunjuk dan bimbingan kerja
- 3.Dukungan
- 4.Kesamaan

Sedangkan indikator komunikasi menurut Handoko (2012:230) adalah :

- 1.Pemahaman
- 2.Kesenangan
- 3.Pengaruh pada sikap
- 4.Hubungan yang makin baik

2.3 Kerangka Konseptual

Untuk memudahkan dalam menjelaskan suatu penelitian, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual yang memuat hubungan antar variable sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap komptensi.
- H2: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komptensi.
- H3: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H4: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H5: Komptensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H6: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komptensi.
- H7: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komptensi.