

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan atas hasil kerja yang dihasilkan dari tempat bekerjanya. Kepuasan kerja setiap individu memiliki standar atau ukuran tersendiri karena setiap individu berbeda. Tingkat kepuasan ini tentunya sesuai dengan apa yang sudah karyawan tersebut hasilkan dengan timbal balik dari perusahaan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2012).

Menurut Sutrisno (2011) kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntunan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara

seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pemimpin perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan kerja karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan. (Malthis, 2010).

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Terdapat tiga aspek kepuasan, yaitu :

- 1) Kepuasan kerja merupakan fungsi dan nilai-nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih.
- 2) Masing-masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja.
- 3) Persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai-nilai (*values*) yang berarti bagi individu.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang

pekerjaannya. Kepuasan pegawai dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai.

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja menurut Rivai (2011), yaitu :

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan merasa lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori ini mengemukakan orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*Equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.
- 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan hal suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk

berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan, dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini akan tidak selalu melibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak dipenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2013), Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor dari pegawai, meliputi: kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman, kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor dari pekerjaan, meliputi: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

4. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge dalam Puspitawati (2013), Ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*): yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Gaji / Upah (*Pay*): yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah / uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- 3) Promosi (*Promotion*): yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- 4) Pengawasan (*Supervision*): yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- 5) Rekan Kerja (*Workers*): yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2011), Indikator kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Isi Pekerjaan: Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.
- 2) Supervisi: Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.
- 3) Organisasi dan manajemen: Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan keputusan kepada karyawan.
- 4) Kesempatan untuk maju: Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Rekan kerja: Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.
- 6) Kondisi pekerjaan: Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.1.2 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah fungsi human resource management yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun non finansial. Kompensasi juga merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan diharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Kompensasi menurut Rivai (2011) terdapat dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan, adanya promosi, lingkungan kerja, serta kenaikan jabatan.

Menurut Handoko (2012) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Dessler (2012) kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya mereka.

Selain itu pemberian kompensasi merupakan fungsi strategi sumber daya manusia. Kompensasi mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena

kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, produktivitas, dan lain sebagainya.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Yani (2012) Membedakan kompensasi menjadi dua jenis, yaitu :

1) Kompensasi dalam bentuk finansial :

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, dan lain sebagainya.

2) Kompensasi dalam bentuk non finansial :

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapatkan jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik, dan lain sebagainya.

3. Tujuan Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012), Tujuan kompensasi, yaitu :

1) **Kebutuhan Ekonomi.**

Pemberian kompensasi ini bagaimanapun juga tentu tujuan utamanya adalah untuk mencari nafkah sehingga karyawan tersebut bersama keluarganya dapat hidup dari hasil kerja tersebut.

2) **Keamanan.**

Karyawan mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama mereka menjadi karyawan untuk perusahaan tersebut.

3) **Mempererat Hubungan.**

Akan tercipta hubungan yang saling membutuhkan antara organisasi dengan karyawan dikarenakan organisasi telah merasa puas telah memberikan yang terbaik bagi para karyawannya. Begitu pula dengan karyawan, akan dapat bekerja dengan tenang dan mengonsentrasikan seluruh pikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4) **Pengembangan.**

Karyawan yang tergolong potensial memiliki bakat dan keterampilan lebih akan mengembangkan potensi dirinya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih bermutu.

4. Manfaat Kompensasi

Menurut Notoadmojo (2012), Manfaat kompensasi, yaitu :

- 1) Manfaat kompensasi bagi karyawan :
 - a) Biaya hidup: Karyawan bekerja untuk memperoleh gaji atau upah yang digunakan untuk biaya hidupnya, agar karyawan suatu perusahaan dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal.
 - b) Kepuasan (*Satisfaction*): Kepuasan adalah istilah *evaluative* yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas perusahaan.
- 2) Manfaat kompensasi bagi perusahaan :
 - a) Memperoleh karyawan yang bermutu: Dengan tingkat kompensasi yang tinggi diharapkan akan menarik lebih banyak calon karyawan yang mempunyai peluang yang lebih besar untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi. Karyawan tersebut nantinya dapat meningkatkan kualitas perusahaan itu sendiri.
 - b) Menciptakan loyalitas karyawan: Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik atau tinggi terhadap para karyawan maka loyalitas dalam suatu perusahaan akan tercipta dengan sendirinya.
 - c) Menunjukkan kesuksesan perusahaan: Tingkat kompensasi yang tinggi akan menunjukkan bahwa kondisi ataupun kualitas yang terdapat dalam suatu perusahaan adalah hak karena perusahaan itu mampu memberikan kompensasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012), Indikator kompensasi, yaitu :

1) Gaji.

Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

2) Upah.

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja

3) Insentif.

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

4) Asuransi.

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

5) Fasilitas Kantor.

Keseluruhan ruang dalam suatu bangunan, dimana dilaksanakan tata usaha atau dilakukan aktivitas-aktivitas manajemen maupun berbagai tugas dinas lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menunjang pekerjaannya.

6) Tunjangan.

Sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan diatas pembayaran normal.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis, maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi adalah salah satu yang membuat tujuan organisasi itu tercapai.

Menurut Munandar (2012) budaya organisasi adalah cara pikir, cara bekerja, dan cara laku para karyawan satu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing. Sedangkan Sutrisno (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*), atau norma-norma yang telah lama berlak, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, namun terdapat kesepakatan dan kesamaan diantara para ahli budaya tersebut dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi secara bersama-sama.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Denison, et al (2012), Budaya organisasi memiliki karakteristik penting, yaitu :

- 1) Misi: Sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.
- 2) Keterlibatan: Tingkat dimana individu / karyawan di semua fungsi organisasi didorong oleh perusahaan dalam berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membangun serta tanggung jawab untuk terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. keterlibatan ini pun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Adaptabilitas: Suatu organisasi yang dapat beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi. Mereka

mengambil resiko serta memiliki kapabilitas dan pengalaman dalam menciptakan perubahan.

- 4) **Konsisten:** Tingkat konsisten organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak dilakukan”. Dalam komponen konsisten ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan, dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi.

3. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), Ada 5 fungsi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010), Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Asumsi dasar: Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- 2) Keyakinan untuk dianut: Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi / perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi: Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
- 4) Pedoman mengatasi masalah: Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- 5) Berbagi nilai: Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- 6) Pewarisan: Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi

sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

- 7) Penyesuaian adaptasi: Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010), Indikator budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko: Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail: Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil: Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang: Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- 6) Keagresifan: Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- 7) Stabilitas: Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

2.1.4 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2014).

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Moeheriono, 2010).

Menurut Wibowo (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

2. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2012), Manfaat Kompetensi, yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai.

Model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan dasar: Pertama, pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan, serta perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua, hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

- 2) Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standart sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan. Kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta fokus wawancara seleksi pada perilaku dicari.

- 3) Memaksimalkan produktivitas karyawan.

Tuntunan untuk menjadi suatu organisasi yang ramping. Mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.

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

5) Mempermudah adaptasi terhadap perubahan global.

Perubahan global berdampak pada pekerjaan yang sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menerapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

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

3. Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2012), Indikator kompetensi, yaitu :

- 1) Motif (*Motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
- 2) Sifat (*Traits*) adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

- 3) Konsep Diri (*Self Concept*) adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*) pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
- 5) Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

2.1.5 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Secara umum kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang. Menurut Rivai (2011) disiplin kerja adalah suatu alat untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hasibuan (2017) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini adalah sikap seseorang yang secara suka rela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah sikap, tingkah laku, perbuatan seseorang yang sesuai dengan perusahaan baik tertulis maupun tidak.

Sedangkan menurut Sutrisno (2015) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan untuk mematuhi dan menaati norma-norma yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan

memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian disiplin sangatlah baik bagi individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

2. Karakteristik Disiplin Kerja

Menurut Evanita (2013), Seseorang atau sekelompok orang dapat dikatakan melaksanakan disiplin apabila seseorang atau sekelompok orang tersebut :

- a) Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap aturan-aturan yang berlaku bagi sebuah organisasi.
- b) Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap norma-norma yang berlaku bagi sebuah organisasi tersebut.
- c) Dapat menunjukkan kesetiaan dan kekuatannya dalam melaksanakan instruksi-instruksi yang dibuat oleh pimpinan.

3. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2015), Ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu :

- a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin berusaha mempunyai tanggung jawab dalam

membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturanyang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013), Disiplin Kerja memiliki beberapa indikator, yaitu :

1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan Pada Standar Kerja

Hal ini bisa dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat Kewaspadaan Tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja Etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian tentunya memerlukan banyak masukan dari penelitian terdahulu ataupun jurnal agar dapat mempermudah kita dalam melakukan penelitian. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang cukup relevan dengan penelitian sebagai berikut :

1. Riansari, Titi dkk (2012) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang.) Alat

analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Putriana (2015) dengan judul Dampak Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja (Studi Pada Perusahaan Jepang Motorcycle di Indonesia. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Yopi Yunsepa (2015) dengan judul pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP di Tuban. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Hermansyah dan Indarti (2015) dengan judul pengaruh disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN Persero UID Jateng & DIY. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan semua variabel berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun Penelitian, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang
1.	Riansari, Titi dkk (2012) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang).	Kompensasi Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja	Regresi Linear Berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	<p>Perbedaan :</p> <p>Tidak meneliti tentang Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p> <p>Persamaan :</p> <p>Sama-sama meneliti tentang Kompensasi Terhadap Kepuasan</p>

					Kerja Karyawan.
2.	Putriana (2015) yang berjudul Dampak Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja (Studi Pada Perusahaan Jepang Motorcycle di Indonesia.	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Prestasi Kerja	Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	<p>Perbedaan :</p> <p>Tidak meneliti tentang Kompensasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p> <p>Persamaan :</p> <p>Sama-sama meneliti tentang Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>

3.	Yopi Yunsepa (2015) yang berjudul Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP di Tuban.	Lingkungan Kerja Kompensasi Kompetensi Kepuasan Kerja	Regresi Linear Berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	<p>Perbedaan :</p> <p>Tidak meneliti tentang Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p> <p>Persamaan :</p> <p>Sama-sama meneliti tentang Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>
4.	Hermansyah dan Indarti (2015) yang berjudul Pengaruh disiplin kerja,	Disiplin Kerja Kompetensi	Regresi Linear Berganda	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	<p>Perbedaan :</p> <p>Tidak meneliti tentang Kompensasi, dan Budaya</p>

	<p>dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN Persero UID Jateng & DIY.</p>	<p>Kepuasan Kerja</p>			<p>Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p> <p>Persamaan :</p> <p>Sama-sama meneliti tentang Disiplin Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>
--	---	-----------------------	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

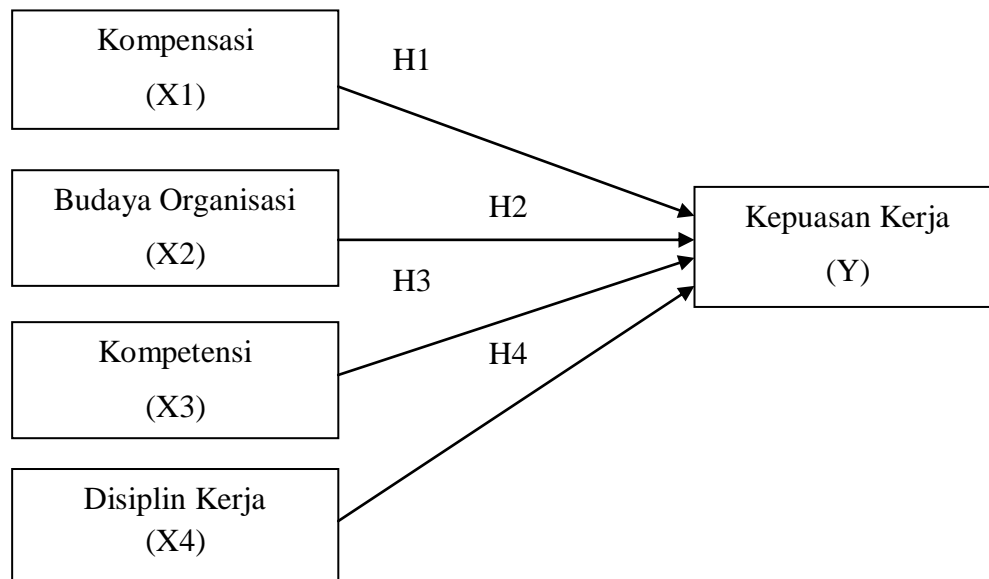
Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia yaitu dengan memperbaiki sumber daya manusia itu sendiri (Hasibuan, 2013). Dengan begitu maka akan terjadi peningkatan pula pada kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi menjadi bagian terpenting untuk karyawan, karena apabila kompensasi yang di dapatkan banyak maka akan meningkatkan semangat kerja dan karyawan akan terdorong untuk menghasilkan suatu kepuasan kerja yang baik (Hasibuan, 2017). Selain kompensasi, budaya organisasi juga merupakan suatu nilai-nilai yang dianut suatu perusahaan yang dijadikan perusahaan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Rivai dan Mulyadi, 2012).

Kompetensi kerja menjadi faktor yang berpengaruh karena pada dasarnya sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan oleh karyawan adalah jujur, andal, servis, terbaik, dan adaptif (Wibowo, 2017).

Disiplin juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam kelangsungan proses suatu perusahaan. Disiplin kerja adalah suatu sikap patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai salah satu langkah mencapai tujuan. Disiplin tidak semata-mata patuh terhadap sesuatu yang kasat mata seperti pemakaian seragam, dan lain-lain, tetapi disiplin juga diterapkan untuk sesuatu yang tidak kasat mata seperti melibatkan komitmen perusahaan. Semakin tinggi disiplin karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dicapai perusahaan, begitu pula sebaliknya (Indah Puji Hartatik, 2014).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kerangka pemikiran yang terbentuk sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan pendugaan terhadap suatu pengaruh atau keterkaitan yang timbul dari permasalahan yang diteliti yang merupakan konsep pemikiran yang secara tentatif dianggap benar (Nurhayati, 2019). Berdasarkan uraian diatas, maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins (2003) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi seharusnya dikaitkan dengan prestasi kerja. Sekalipun pemberian kompensasi telah didasarkan pada kriteria kinerja, apabila tenaga kerja mempersepsi rendah,

hasilnya menjadi prestasi kerjanya rendah, menurunnya kepuasan kerja, dan meningkatnya turnover. Terjadinya turnover disebabkan oleh ketidak sengajaan karyawan terhadap pekerjaannya, dan akan mencari alternatif kesempatan pekerjaan lain (Jaramillo, et al, 2006).

Menurut Akmal (2015) kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan karena besar atau kecilnya merupakan cerminan atau ukuran nilai dari pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin besar kompensasi yang diterima maka kepuasan kerja yang dimiliki juga semakin baik. Hal tersebut dapat dilihat dari semangat kerja yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Budaya adalah keinginan efektif, kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai pribadi seorang individu membimbing perilaku didalam dan diluar pekerjaannya. Jika serangkaian nilai seseorang dianggap penting, maka nilai tersebut akan membimbing orang tersebut dan memungkinkan orang itu berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi (Ivanveich, et al., 2007).

Menurut Siagian (2002), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lainnya. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai, dan

kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Moeheriono, 2010).

Menurut Wibowo (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan (Darmawan, 2013).

Pada dasarnya setiap karyawan dituntut memiliki sikap disiplin yang tinggi, dengan contoh hadir tepat waktu di kantor, meninggalkan meja kerja setelah jam pulang kantor, mengerjakan tugas yang diberikan agar mencapai target yang telah ditentukan. Dari kedisiplinan karyawan yang tinggi maka akan muncul tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan maupun atasan akan merasa puas apabila karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.