

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan asset penting dalam suatu perusahaan. Karyawan sebagai salah satu penggerak yang selalau berperan aktif untuk mewujudkan tujuan perusahaan . Suatu perusahaan harus dapat mengelola dengan baik karyawan karena keberadaannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain. Semakin berkembangnya teknologi yang digunakan atau jumlah dana yang disiapkan jika tanpa dukungan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan baik semua menjadi tak berarti. Bahkan, sekarang ini karyawan diharapkan lebih kreatif dan inovatif yaitu selalu mengadakan pembaharuan dan mempunyai gagasan. Sedangkan dari perusahaan sangat penting untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia dengan berbagai cara seperti melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan pendidikan karyawan, dan pemberdayaan karyawan. Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh Sumber Daya Manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya, yakni pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang sesuai harapan. Bermutu yakni tidak hanya pandai saja, namun dapat memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan tersebut, sehingga pekerjaannya dapat terselesaikan sesuai rencana. Menurut Sedarmayanti (2015:17), syarat kualitatif diantaranya adalah kemampuan, kecakapan, keterampilan,

kepribadian, sikap dan perilaku. Jika seseorang karyawan akan diberikan pekerjaan yang telah menjadi standar atau syarat yang dituntutnya (*The Right Man On the Right Place*), maka perlu dikembangkan cara pembuktian untuk menyatakan adanya kesesuaian antara jabatan atau pekerjaan dengan karyawan yang akan menduduki jabatan dan melaksanakan pekerjaan tersebut. Seorang karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja, tergantung dari kemampuan dan kecakapannya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan dan keterampilan tertentu, sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Jika kepuasan kerja tidak terwujud maka dapat menimbulkan kelesuan kerja pada karyawan dan hal ini dapat merugikan perusahaan. Banyak faktor penyebab kelesuan kerja, diantaranya adalah kemampuan individu yang kurang kompeten dalam pekerjaannya, sehingga beban kerja yang diberikan terasa sulit dan berlebihan sehingga mengakibatkan ketidakpuasan karyawan (Brahmasari dan Nugroho, 2016). Kelesuan kerja dapat menimbulkan frustrasi yang dapat merugikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan itu sendiri maupun pihak perusahaan. Di Indonesia banyak terjadi masalah yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia diantaranya minimnya akan pengetahuan, kebanyakan karyawan memiliki dasar pendidikan dan latihan yang sangat rendah sehingga rendahnya pendidikan ini akan menyebabkan rendahnya produktivitas mereka.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berbagai macam tugas yang diberikan pada karyawan akan

efektif apabila mereka merasa puas terhadap pekerjaannya (Brahmasari dan Nugroho,2016). Seorang karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa tidak puas pada pekerjaannya atau memiliki kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. *Discrepancy theory* menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja diakibatkan karena tidak adanya keselarasan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh oleh karyawan (Mila Badriyah,2015). Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah budaya organisasi, etos kerja dan kompetensi.

Setiap perusahaan secara keseluruhan memiliki budaya yang khas. Budaya organisasi merupakan produk dari seluruh figur perusahaan, mulai dari orang-orangnya, baik dari segi keberhasilan maupun kegagalannya. Masalah yang biasa dihadapi karyawan adalah bagaimana cara menyesuaikan diri secara proaktif dengan budaya perusahaan agar tidak terjadi konflik. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan dalam membangun kinerja karyawan. Budaya organisasi juga memiliki dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Budaya organisasi dimaknai sebagai perilaku anggota di dalam organisasi, sebagai bentuk dari pemahaman visi, misi, dan strategi organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perusahaan, tetapi juga mempunyai kekurangan. Malfungsi budaya organisasi yaitu tidak berfungsinya atau tidak dilaksanakannya norma, nilai-nilai, asumsi, filsafat, atau kode etik organisasi oleh anggota organisasi, yang dapat menimbulkan

akibat negatif bagi organisasi. Menurut Wirawan (2013:8), malfungsi tercermin pada indikator-indikator seperti kualitas kerja buruk, komitmen organisasi rendah, bekerja di bawah kapasitas, absenteisme tinggi, pindah kerja, kecelakaan kerja tinggi, kesehatan kerja rendah, stres kerja tinggi, dan kepuasan kerja rendah. Kepuasan kerja dapat menjadi penentu perilaku karyawan. Karyawan yang puas dapat berbicara positif tentang tempatnya bekerja, membantu sesama rekan kerja dan bekerja maksimal.

Lunerberg & Ornstein dalam Wuradji, (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Wuradji (2009 : 84-85) menyatakan bahwa mempelajari budaya organisasi akan berdampak dan berkaitan dalam banyak hal antara lain : meningkatkan motivasi kerja, mempengaruhi kinerja pegawai dan membangun wawasan keunggulan kompetensi.

Koesmono (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahrums, Brahmasari dan Nugroho (2016), hasil analisis *structural equation modeling (SEM)* menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Tumbelaka dkk. (2016) dari hasil analisis ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh

terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian Lestari dan Hutami (2014) dengan analisis jalur menemukan hal yang sama yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini senada dengan hasil penelitian lainnya.

Sinamo (2011:55), menyatakan etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Berdasarkan pengertian di atas maka etos kerja sangat penting dalam memotivasi diri karyawan sehingga mencintai pekerjaannya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sehubungan dengan pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja penelitian yang dilakukan oleh Octarina (2014) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian Timbuleng (2015) yang menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian Faderika (2016) yang menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kompetensi terdiri dari pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, pengalaman dan persyaratan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan

dengan maksimal. Segala aktivitas yang dilakukan karyawan di perusahaan berujung kepada kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2014:244) kompetensi SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Mangkunegara (2009 : 41) menyatakan bahwa "Kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya". Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Perusahaan harus dapat melihat apa yang dibutuhkan dan diharapkan karyawannya, bakat dan keterampilan apa yang dimiliki dan rencana karyawan tersebut ke depan agar perusahaan dapat menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, sehingga karyawan tersebut dapat termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian Deswarta (2017) dengan analisis regresi linier berganda penelitian ini menemukan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Syahrumsari, Brahmasari dan Nugroho (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Iskandar dan Juhana (2014) menemukan hal senada dimana kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan guru.

PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar, merupakan sebuah perusahaan perbankan yang tidak dapat lepas dari permasalahan organisasi. Pemilihan dimensi budaya organisasi, etos kerja dan kompetensi sebagai pokok perhatian dalam penelitian ini dikarenakan ketiga variabel tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar adalah bank yang mempunyai budaya organisasi yang disebut POLA PRIMA, yaitu pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerjasama. Kemampuan PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar dalam mewujudkan kepuasan kerja secara terus-menerus.

Permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi adalah dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing, hal ini berarti budaya organisasi dari karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan. Di samping itu kedatangan karyawan yang telah ditentukan antara jam 07.00 sampai jam 08.00 masih belum sepenuhnya ditaati. Kadang-kadang ada saja karyawan yang datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal. Demikian pula dengan jam pulang yang sering dilanggar diaman karyawan pulang mendahului dengan berbagai alasan. Dalam menerapkan budaya organisasi pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar telah dibuat aturan organisasi seperti pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Aturan Atau Pedoman Dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi
Pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar

N0	Aturan/Pedoman	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Absen kedatangan/kerja	07.00 -08.00	Kurang ditaati
2.	Absen pulang	15.00 - 16.00	Kurang ditaati
3.	Pakaian kerja (seragan)	Senin - Kamis	Telah berjalan
4.	Bebas rapi	Jumat	Telah berjalan
5.	Upacara	Senin, Minggu I setiap bulan	Telah berjalan

Sumber: PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar

Berdasarkan hasil observasi awal yang diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan yang harus diselesaikan oleh PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar saat ini adalah bagaimana cara agar dapat memacu karyawan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerjanya. Pada dasarnya etos kerja seseorang berbeda-beda tingkatan. Gairah kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar kelihatannya belum begitu baik hal ini terjadi karena imbalan yang diterima masih sangat rendah bahkan masih dibawah UMR, serta kurangnya apresiasi perusahaan kepada karyawan yang berprestasi.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari penempatan/penggunaan karyawan, dimana dari keseluruhan 40 karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar masih terjadi ketidaksesuaian penugasan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat beberapa orang karyawan yang penugasannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan seperti ada karyawan yang latar belakang pendidikannya akuntansi ditempatkan pada bagian administrasi umum, sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian

antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya. Bila dilihat dari tingkat pendidikan karyawan PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar sebagian besar adalah berpendidikan SMA seperti terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Karyawan
PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	SMA	17	42,5
2.	SMK	13	32,5
4	Diploma	8	20,0
5	S1	2	5,0
	Jumlah	40	100

Sumber: PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar

Dari Tabel 1.2 terlihat bahwa pendidikan karyawan PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar dapat dikelompokkan menjadi 4 jenjang yaitu SMA umum, SMK terdiri dari akuntansi/keuangan dan administrasi, Diploma dan S1. Sebagian besar dari karyawan berasal dari jenjang pendidikan SMA yaitu 42,5 persen (17 orang), SMK sebanyak 32,5 persen (13 orang), Diploma 20,0 persen (8 orang) dan S1 sebanyak 5,0 persen (2 orang).

Sedangkan permasalahan yang terkait dengan kepuasan kerja adalah dalam melaksanakan budaya organisasi, etos kerja dan penempatan karyawan berdasarkan kompetensi, masih terdapat ketidakpuasan dari karyawan. Rasa tidak puas ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan karyawan seperti malas ke kantor karena pimpinan kurang respon terhadap kehendak karyawan, etos kerja kurang yaitu kurang ada rasa memiliki atau kurang menyatu dengan

pekerjaannya serta ditugaskan tidak pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Berdasarkan teori, fenomena serta penelitian terdahulu di atas maka dianggap perlu untuk meneliti mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi, Etos Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar?
2. Apakah etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar?
4. Apakah budaya organisasi, etos kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar.

2. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, etos kerja dan kompetensi terhadap kepuuasan kerja karyawan pada PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis.

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kalangan akademisi yang menekuni bidang manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang mendalami tentang budaya organisasi, etos kerja, kompetensi dan kepuuasan kerja. Serta bagi universitas diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan untuk dijadikan acuan skripsi bagi mahasiswa yang mengambil tema sejenis.

1.1.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharakan bermanfaat bagi berbagai kalangan seperti peneliti dapat memperkuat pemahaman mengenai budaya organisasi, etos kerja, kompetensi dan kepuuasan kerja serta menerapkan dalam dunia kerja dan sebagai masukan bagi PT. BPR Sri Partha Bali di Denpasar dalam rangka pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi, etos kerja, kompetensi, dan kepuuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan (Gibson dkk dalam Wuradji, 2014). Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi (Lunerberg & Ornstein dalam Wuradji, 2014).

Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2015). Terdapat berbagai macam tipe budaya organisasi salah satunya adalah tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2013) yang mana membagi budaya organisasi menjadi empat tipe budaya yaitu Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Market* dan Budaya *Hierarchy*. Keempat tipe budaya organisasi tersebut seluruhnya ada di setiap organisasi hanya saja terdapat tipe budaya organisasi yang lebih dominan.

Pembentukan tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2013) didasarkan pada dua dimensi utama keefektivitasan organisasi. Hubungan dua dimensi tersebut dikenal dengan konsep Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Values Framework*) yang disusun menjadi sebuah instrumen bernama *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Teori Cameron & Quinn dapat membantu para peneliti untuk mengidentifikasi kuat-lemahnya budaya organisasi perusahaan dan memetakan profil budaya organisasi yang dijalankan. Kedua dimensi bersama – sama membentuk empat kuadran budaya organisasi dengan karakteristik yang berbeda – beda.

Karakteristik dari keempat tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2013) dapat dikategorikan menjadi enam dimensi kategori yaitu berdasarkan karakteristik dominan (*dominant characteristics*), kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*), pengelolaan karyawan (*management of employees*), kerekatan hubungan organisasi (*organization glue*), penekanan strategis (*strategic emphases*) dan kriteria keberhasilan organisasi (*criteria of success*).

Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

- a. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independent yang dimiliki individu
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.

- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. *Control*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian professional.
- h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Kesepuluh karakteristik diatas mencakup dimensi struktural dan dimensi perilaku, sehingga budaya organisasi merefleksi dari sikap para anggota serta kepribadiannya. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan, ritual, mitos yang diyakini oleh

seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai acuan dalam berperilaku, berfikir, bertindak, serta sebagai pondasi acuan, pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

Shein dikutip Fahmi (2013:50) menyatakan bahwa suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan member pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Wibowo (2014:193) menyatakan bahwa apabila organisasi mau menerima pengenalan terhadap proses penilaian, maka hal tersebut terjadi karena dibentuk oleh budayanya. Hubungan yang kuat antara keyakinan, nilai-nilai dan norma sering tidak sadar, bertindak seperti lampu lalu lintas bagi proses penilaian. Budaya organisasi member sinyal apakah pendekatan tertentu pada penilaian kinerja akan diterima atau ditolak.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah makna yang dianut oleh para anggota organisasi seperti pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

2. Teori Budaya Organisasi

Shein dalam Fahmi (2013:50) menyatakan bahwa suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus

konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya yang kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan member pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Wibowo (2014:193) menyatakan bahwa apabila organisasi mau menerima pengenalan terhadap proses penilaian, maka hal tersebut terjadi karena dibentuk oleh budayanya. Hubungan yang kuat antara keyakinan, nilai-nilai dan norma sering tidak sadar, bertindak seperti lampu lalu lintas bagi proses penilaian. Budaya organisasi member sinyal apakah pendekatan tertentu pada penilaian kinerja akan diterima atau ditolak.

Dalam menarik hubungan antara budaya kerja organisasi dengan penilaian individu, Harvard dalam Wibowo (2014:194) mendasarkan pada teori Frank Hartle yang membagi budaya kerja menjadi:

- a. *Function work culture*, menekankan pada reliabilitas dan menggunakan teknologi utama organisasi melalui fungsi organisasi. Tipe budaya kerja ini pada umumnya dimiliki organisasi manufacturing serta pemerintah pusat dan daerah.
- b. *Process work culture*, menekankan fokus pada pelanggan dengan reliabilitas sebagai persyaratan utama. Biasanya terjadi pada tim multifungsional yang memfokus pada segmen pelanggan, seperti pada jasa finansial dan eceran.

- c. *Time Based work culture*, menekankan pada kapitalisasi pada kapabilitas, teknologi dan fleksibilitas. Bermaksud memimpin pasar dengan melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dan lebih cepat. Biasaya terdapat pada perusahaan piranti lunak computer, perusahaan bergerak di bidang mode dan tim pengembangan produk/jasa di dalam organisasi.
- d. *Network culture*, menekankan pada fleksibilitas dan pelanggan. Membawa bersama orang dengan pengalaman berbeda dalam tim yang sering bersifat sementara. Sangat berorientasi pada tujuan dan dapat menyesuaikan diri. Menjadi pemenang adalah menjadi organisasi terkemuka. Biasanya sesuai untuk perusahaan film, konsultan, dan promosi produk.

3. Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Robbin dalam Wuradji (2014 : 79-80) menyatakan bahwa esensi dari budaya organisasi meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

- a. *Member identity* : identitas anggota tidak memusatkan pada kepentingan individu, akan tetapi menempatkan organisasi sebagai suatu keseluruhan, bukan melihat pada jenis pekerjaan, atau bidang keahlian tertentu.
- b. *Group emphasis* : menekankan pada kerja sebagai aktivitas yang terorganisasi dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada kegiatan orang per orang (individu).
- c. *People focus* : memusatkan pada kepentingan dan kebutuhan orang banyak, bukan kepentingan pemimpin secara perseorangan,

kebijaksanaan dan pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara partisipatif dengan mempertimbangkan kepentingan mayoritas anggota.

- d. *Unit integration* : pengintegrasian antar fungsi dan/atau unit-unit kerja yang berbeda, melalui proses koordinasi, sinkronisasi dan harmonisasi fungsi agar proses pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan lancar.
- e. *Control* : adanya ketentuan dan aturan, serta supervisi yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
- f. *Risk tolerance* : adanya kesediaan anggota mengambil prakarsa untuk bertindak inovatif, dan adanya keberanian menghadapi resiko yang akan terjadi.
- g. *Reward criteria* : adanya ketentuan yang jelas dan transparan mengenai sistem imbalan misalnya saja, peningkatan gaji dan promosi secara proporsional dalam arti sesuai dengan tingkat kinerja yang diemban oleh masing-masing karyawan.
- h. *Conflict tolerance* : adanya kesediaan semua anggota bersikap toleran terhadap adanya perbedaan-perbedaan dan/atau konflik.
- i. *Means-ends orientation* : menekankan adanya hubungan yang linier antara prosedur kerja dan hasil kerja.
- j. *Open system focus* : sifat keterbukaan dan rasa tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal.

2.1.2 Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini

tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini, dikenal pula kata etika, *etiket* yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk menyempurnakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.

Hamid (2014) memberikan pengertian bahwa etos adalah sifat, karakter, kualitas hidup, moral dan gaya estetika serta suasana hati seseorang masyarakat. Kemudian mengatakan bahwa etos berada pada lingkaran etika dan logika yang bertumpuk pada nilai-nilai dalam hubungannya pola-pola tingkah laku dan rencana-rencana manusia. Etos memberi warna dan penilaian terhadap alternatif pilihan kerja, apakah suatu pekerjaan itu dianggap baik, mulia, terpuji, salah dan tidak dibanggakan.

Menggunakan kata etos dalam arti yang luas, yaitu pertama sebagaimana sistem tata nilai mental, tanggung jawab dan kewajiban. Akan tetapi perlu dicatat bahwa sikap moral berbeda dengan etos kerja, karena konsep pertama menekankan kewajiban untuk berorientasi pada norma sebagai patokan yang harus diikuti. Sedangkan etos ditekankan pada kehendak otonom atas kesadaran sendiri, walaupun keduanya berhubungan erat dan merupakan sikap mental terhadap sesuatu.

Pengertian etos tersebut, menunjukkan bahwa antara satu dengan yang lainnya memberikan pengertian yang berbeda namun pada prinsipnya mempunyai tujuan yang sama yakni terkonsentrasi pada sikap dasar manusia, sebagai sesuatu yang lahir dari dalam dirinya yang dipancarkan ke dalam hidup dan kehidupannya.

Kerja secara etimologi diartikan (1) sebagai kegiatan melakukan sesuatu, (2) sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah. Etos kerja menurut Abdullah, adalah “alat dalam pemilihan”. Definisi yang dikemukakan tersebut lebih meletakkan manusia sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai keistimewaan tersendiri, diantaranya adalah kemampuan untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini terkandung pula makna bahwa manusia adalah makhluk yang mempunyai keharusan untuk bekerja dan merupakan hal yang istimewa yang tidak dimiliki oleh makhluk lain.

Kerja adalah suatu aktivitas yang menghasilkan suatu karya. Karya yang dimaksud, berupa segala yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan, dan selalu berusaha menciptakan karya-karya lainnya. Mencermati pengertian tersebut, apabila kedua kata itu yakni etos dan kerja, digabungkan menjadi satu yaitu etos kerja, akan memberikan pengertian lain. Menurut Abu Hamid, etos kerja adalah sebagai sikap kehendak yang diperlukan untuk kegiatan tertentu.

Etos kerja merupakan; (1) dasar motivasi yang terdapat dalam budaya suatu masyarakat, yang menjadi penggerak batin anggota masyarakat pendukung budaya untuk melakukan suatu kerja. (2) nilai-nilai

tertinggi dalam gagasan budaya masyarakat terhadap kerja yang menjadi penggerak bathin masyarakat melakukan kerja. (3) pandangan hidup yang khas dari sesuatu masyarakat terhadap kerja yang dapat mendorong keinginan untuk melakukan pekerjaan. Etos kerja atau semangat kerja yang merupakan karakteristik pribadi atau kelompok masyarakat, yang dipengaruhi oleh orientasi nilai-nilai budaya mereka. Antar etos kerja dan nilai budaya masyarakat sangat sulit dipisahkan.

Konsep dari pengertian etos kerja dalam arti modern, pertama kali dikembangkan oleh filsuf Immanuel Kant, yang menyatakan bahwa etos merupakan kehendak otonomi sebagai ciri khas sikap moral, dalam kaitan kerja, etos berarti sikap kehendak yang dituntut dalam setiap kegiatan tertentu. Jadi etos kerja adalah cara pandang yang diyakini seorang muslim bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal saleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur

Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilakudan karakter. Setiap orang memiliki *internal being* yang merupakansiapa dia. Kemudian intenal being menetapkan respon atau reaksi terhadap tuntutan eksternal. Respon *internal being* terhadap tuntutan eksternal dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang (Siregar, 2000).

Etos berasal dari bahasa Yunani *ethos* yakni karakter, cara hidup,kebiasaan seseorang, motivasi atau tujuan moral seseorang sertapandangan dunia mereka, yakni gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan. Dengan kata

lainetos adalah aspek evaluatif sebagai sikap mendasar terhadap diri dandunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupannya (Khasanah,2004:8).

Etos kerja yang tinggi seyogyanya dimiliki setiap pegawai atau pemimpin di suatu lembaga, ini sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasarnya. Tasmara, (2002) menjabarkan etos kerja yang seharusnya dimiliki oleh seorang pegawai adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti:

- a. Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- b. Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja.
- c. Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- d. Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan.

- e. Persaingan sehat, yaitu dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas diri.

2. Faktor-faktor terbentuknya etos kerja

a. Agama

Sejak Weber menelurkan karya tulis *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1958), berbagai studi tentang Etos Kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara sebuah sistem kepercayaan tertentu dan kemajuan ekonomi, kemakmuran, dan modernitas (Sinamo, 2005). Menurut Rosmiani dalam Sinamo (2005) etos kerja terkait dengan sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja. Sikap ini dibentuk oleh sistem orientasi nilai-nilai budaya, yang sebagian bersumber dari agama atau sistem kepercayaan/paham teologi tradisional.

b. Budaya

Kualitas Etos Kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki Etos Kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki Etos Kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki Etos Kerja.

c. Sosial politik

Soewarso, dkk., (1995) menemukan bahwa tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur

politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh. Etos kerja harus dimulai dengan kesadaran akan pentingnya arti tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan negara.

d. Kondisi lingkungan/geografis

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

e. Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai Etos Kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu, disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian dan keterampilan, sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi.

f. Struktur ekonomi

Menurut Soewarso, Rahardjo, Subagyo, dan Utomo (1995) disimpulkan juga bahwa tinggi rendahnya Etos Kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

g. Motivasi intrinsik individu

Anoraga (1992) mengatakan bahwa Individu yang akan memiliki Etos Kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos Kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan inilah yang menjadi suatu motivasi kerja. Maka Etos Kerja juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

3. Penyebab etos kerja

Pada dasarnya ada beberapa penyebab etos kerja masyarakat Indonesia (Raharjo : 2001), diantaranya:

a. Banyaknya pekerja yang hanya lulusan SD, SMP dan SLTA Di negara Indonesia masih banyak sekali tenaga-tenaga kerja yang hanya lulusan SD. Indonesia masih berada di titik rendah, yaitu sulit bersaing dengan Negara lain. Menghadapi sebuah persoalan maha besar yang dari tahun ke tahun tak pernah terselesaikan. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan. Hal ini didukung oleh Anoraga (1995), etos kerja diartikan sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja.

b. Mutunya kurang dari standar

Sudah lumrah di dengar bahwa salah satu faktor yang mengakibatkan Indonesia selalu dipandang memiliki SDM yang rendah yakni karena penduduk Indonesia yang memiliki etos kerja yang rendah. Namun mengapa di zaman yang semakin modern ini SDM Indonesia

dipandang memiliki etos kerja yang rendah. Etos kerja masyarakat bangsa Indonesia sangat ditentukan oleh perubahan ekonomi, politik, sosial dan budaya. Selain itu, masyarakat Indonesia terdiri dari berbagai ragam etnis dan suku bangsa yang tersebar diseluruh nusantara. Harsono dan Santoso (2006) mendefinisikan etos kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. Banyak etnis dan suku bangsa yang ada di Indonesia tentu membawa pengaruh besar pada pola kehidupan, nilai-nilai kehidupan dan norma-norma kehidupan yang berbeda dari etnis satu dengan etnis lainnya, termasuk didalamnya adalah etos kerja.

c. Budaya

Buruknya etos kerja di Indonesia terlihat dari bidang birokrasi, dimana untuk duduk di jabatan tertentu harus menyogok, yang mencerminkan etos kerja yang mengutamakan jabatan demi uang dan kekuasaan dari pada prestasi, pelayanan publik dan produktivitas (Manullang, 2010).

d. Sejarah bangsa Indonesia

Pada masa dahulu nenek moyang masyarakat Indonesia sesungguhnya merupakan orang yang sangat ulet dan rajin serta terampil. Namun pada era berikutnya etos kerja masyarakat Indonesia mengalami kemunduran. Hal ini salah satunya disebabkan oleh keberadaan sumber daya alam Indonesia yang melimpah ruah dan keadaan iklim yang memiliki hanya dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau menimbulkan masyarakat Indonesia tidak perlu bekerja keras dalam pemenuhan kehidupannya. Namun dikarenakan etos kerja yang

kurang baik mengakibatkan Indonesia sampai saat ini masih menjadi negara yang berkembang

- e. Serta pemerintah dan kebijakan yang diambil dalam melayani kebutuhan masyarakat masih jauh dari optimum. Setiap individu selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas hidupnya. Fasilitas hidup yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas pegawai yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai yang handal dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, kedisiplinan dan lainnya dalam meningkatkan kualitas dan transparansi dalam melayani kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini didukung oleh teori Reilly (2003) perlengkapan dan fasilitas adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh pemerintah akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

4. Indikator etos kerja

Salamun dkk. (2012) mengemukakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja diantaranya: “kerja keras, disiplin, jujur dan tanggung jawab, rajin dan tekun”.

a. Kerja keras

Kerja keras ialah bahwa di dalam bekerja mempunyai sifat mabuk kerja untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dapat memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadangkadang tidak mengenal waktu, jarak dan kesulitan yang dihadapi.

b. Disiplin

Disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

c. Jujur

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.

e. Rajin

Terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Rajin di tempat kerja berarti pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. Apa yang sudah baik harus selalu dalam keadaan prima setiap saat.

f. Tekun

Tekun berarti rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh (bekerja, belajar, berusaha, dsb). Orang yang tekun adalah orang yang bekerja secara teratur, mampu menahan rasa bosan/jemu, dan mau belajar dari kesalahan (orang lain maupun dirinya) di masa lalu agar tidak terulang kembali.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004), yaitu;

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

5. Efek etos kerja

Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya (Cohen, 2002).

2.1. 3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2014:271) menyatakan bahwa 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. Menurut Palan (2013:8) kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Menurut Dessler (2015:144) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah karakteristik manusia yang dapat diamati dan diukur yang membuat kinerja dimungkinkan. Menurut Spencer dan spencer dikutip oleh Sutrisno (2015:203), kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Menurut McClelland dalam Rivai dan Sagala (2013:299), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Menurut Wibowo (2014:271), kompetensi adalah suatu

kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Sedangkan menurut Armstrong dalam Moehariono (2014:6), kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, di mana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda.

Dari beberapa pengertian di atas, inti dari kompetensi adalah kemampuan untuk memberikan kinerja yang superior. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja yang unggul, dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan prestasi kerjanya.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2013:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan :

- a. Ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik misalnya programming
- b. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sebuah topik, misalnya bahasa komputer.
- c. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seorang di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu, misalnya menjadi karyawan yang baik, atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar; watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2013:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a. Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b. Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.

- c. Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2. Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2014:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Agustina (2011:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolok ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasikan lebih jauh suatu posisi atau

dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham & Jubb (2011:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, *et al*, 2011:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

3. Indikator-Indikator Dalam Kompetensi

Sanjaya (2014: 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.

c. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

d. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu.

Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.

e. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu.

Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya.

Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.

f. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Hal senada diungkapkan Hamzah (2013: 122) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu". Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti

luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagaman, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Budi pekerti luhur itu sesuai dengan kaidah agama, adat istiadat, aturan keilmuan, hukum perundangan, dan kebiasaan yang berlaku.

Demikian juga dengan Mangkunegara (2014: 114) bahwa era globalisasi ini, manajer SDM dan pimpinan organisasi perlu memiliki kompetensi sebagai berikut :

a. Keluwesan

yaitu kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial bila hal itu diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perubahan organisasi secara keseluruhan.

b. Implementasi Perubahan

yakni kompetensi yang serupa dengan "kepemimpinan dalam perubahan" untuk tingkat eksekutif, yang merupakan kemampuan mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada segenap mitra kerja dan juga sanggup menerapkan perubahan-perubahan tersebut ke dalam kelompok kerjanya melalui medium komunikasi internal, pelatihan, proses fasilitas kelompok dan sebagainya.

c. Inovasi Kewirausahaan

yakni motivasi untuk memahami dan menghargai masukan dan pikiran dari berbagai pihak yang berlainan.

d. Pemberdayaan

yakni keterampilan manajerial untuk saling percaya, saling membagi informasi, menggali ide-ide dari para mitra kerja secara signifikan,

memberikan umpan balik yang konstruktif, menyampaikan harapan-harapan positif kepada bawahan, yang kesemuanya itu akan membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

e. Fasilitas Kelompok

yakni keterampilan mengajak segenap personil dari kelompok yang berlainan untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama, antara lain merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, mengendalikan mereka yang banyak omong dan hiperaktif, membangkitkan si pelit omong dan superpasif untuk aktif berpartisipasi, menyelesaikan konflik yang muncul.

f. Portabilitas

yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masingasing sehingga manajer menjadi portable untuk ditempatkan dimanapun di seluruh dunia.

Berdasarkan kedua uraian tersebut di atas, maka terdapat beberapa indikator yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi antara lain : pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemahiran (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*), berpikir dan bertindak.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

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. 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 (Robbin, 2014:78).

Greenberg dan Baron (2013:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2014:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya,

penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Locke (2013) mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke (2013) seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Tidak ada satu batasan dari kepuasan kerja/ pekerjaan yang

paling sesuai, seperti batasan dari Locke yang menyimpulkan ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Howell dan Dipboye dalam Wibowo (2014:205) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Selanjutnya dibahas tiga model yang mencerminkan hubungan-hubungan yang berbeda antara sikap dan motivasi untuk performance secara efektif. Untuk jelasnya berikut diberikan contoh sebagai berikut: Pada model A, kondisi kerja mempengaruhi sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan organisasi, dan sikap ini secara langsung mempengaruhi secara langsung besarnya upaya untuk melakukan pekerjaan. Pada model B, sikap kerja merupakan akibat dari, dan bukan yang menentukan motivasi kerja dan unjuk kerja. Pada model C, mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan kausal langsung antara sikap kerja dan unjuk kerja. Sikap tidak menyebabkan timbulnya unjuk kerja tertentu. Sikap kerja yang dibicarakan dalam model A, B, dan C mengungkapkan kepuasan kerja. Makin positif sikap kerjanya, makin besar kepuasan kerjanya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan dari hasil keseluruhan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Mila Badriyah (2015) terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

a. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

b. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang

dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

c. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai : 1. pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima ; 2. pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil keluarnya.

d. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams, menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan, dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding.

e. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang

lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*), berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja yang bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

f. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.

3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2014:210) terdapat 5 aspek dalam kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Atasan (*Supervisor*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e. Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja:

a. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan,

tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan

sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

4. Mengukur Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2009) menunjukkan tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

a. *Rating Scale* dan Kuesioner

Dengan metode ini orang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan rating scales sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

b. *Critical incidents*

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang dirasaka terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja yang menyebutkan situasi

pekerjaan dimana mereka mendapatkan perlakuan kurang baik oleh supervisor atau sebaliknya.

c. *Interviews*

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja dapat diketahui sikap mereka secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

Sementara itu menurut Robbins (2015:221) ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

- a. *Single Global Rating* yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.
- b. *Summation Scoren* yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitngkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Penelitian dari Spector dalam Yuwono (2015:69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaliatif tentang pekerjaan dan dapat mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

- a. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
- b. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- c. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia
- d. *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain

- e. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
- f. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
- g. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
- h. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
- i. *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal)

2.4. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan berikut disampaikan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukasn oleh beberapa peneliti, diantaranya seperti disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdashulu

No.	Judul dan Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Pengaruh Budaya Organisasi, Etos Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Di Bandung Andriani (2014)	Independen: Budaya Organisasi, Etos Kerja Dan Kompetensi Dependen: Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi, Determinasi, F-test dan t-test	Berdasarkan hasil analisa, hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu budaya organisasi, etos kerja dan kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2.	Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Sub Rayon 1 Semarang)	Independen: Kompetensi Dan Motivasi Kerja Dependen: Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi, Determinasi, F-test dan t-test	Kompetensi dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta implikasinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

	Marsana (2014)			
3.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Koesmono (2015)	Independen: Budaya Organisasi Dependen: Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan	PLS (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.
4.	Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government Syahrur, Brahmasari dan Nugroho (2016)	Independen: Kompetensi, Budaya Organisasi dan Iklim Dependen: Organisasi, Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Structural Equation Modeling (SEM)	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan; budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan; iklim organisasi juga berdampak positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5.	Pengaruh Kompetensi, Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros Baba (2012)	Independen: Kompetensi, Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan	PLS (SEM)	kompetensi, etos kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.
6.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap	Independen: Budaya Organisasi Dependen:	Regresi Linier Berganda, Korelasi,	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial antara budaya

	Kepuasan Kerja Karyawan Telkom Foundation (Tf) Lestari, Hutami (2014)	Kepuasan Kerja	Determinasi, F-test dan t-test	organisasi baik itu tipe budaya <i>clan</i> , budaya <i>adhocracy</i> , budaya <i>market</i> dan budaya <i>hierarchy</i> terhadap kepuasan kerja karyawan.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan <i>Intention To Leave</i> (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). Tumbelaka, dkk (2016)	Independen: Budaya Organisasi Dependen: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan <i>Intention To Leave</i>	PLS (SEM)	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap <i>Intention to Leave</i> . Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>Intention to Leave</i>
8..	Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di Sdn Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. Juhana (2014)	Independen: Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru	PLS (SEM)	Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi.
9	Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Pada	Indipenden: Etos kerja, disiplin kerja Dependen: Kepuasan kerjas	Regresi Linier Berganda, Korelasi, Determinasi, F-test dan t-	Hasil analisis menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Displin kerja

	Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sarolangun Octarina (2014)		Test	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
10	Etos Kerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado Stela Timbuleng (2015)	Indipenden: Etos kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi Dependen: Kepuasan kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi, Determinasi, F-test dan t-Test	Hasil uji menunjukkan bahwa etos kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado
11	Pengaruh Etos Kerja Dan Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pertenunan Desa Boro Kalibawang Kabupaten Kulon Progo Faderika (2016)	Indipenden: Etos kerja, budaya organisasi Dependen: Kepuasan kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi, Determinasi, F-test dan t-Test	Etos kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

Sumber: Jurnal dan Artikel