

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan asset penting dalam suatu perusahaan. Karyawan sebagai perencana, pelaksana bahkan pengendali yang selalu berperan aktif di dalam mewujudkan tujuan perusahaan di tempat bekerja. 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 SDM yang memiliki kemampuan baik semua menjadi tak berarti. Bahkan, sekarang ini karyawan diharapkan lebih kreatif dan inovatif, sedangkan dari perusahaan sangat penting untuk mengembangkan SDM dengan berbagai cara seperti melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan pendidikan karyawan, dan pemberdayaan karyawan. Bank Tabungan Negara (BTN) adalah bank yang memiliki budaya organisasi yang disebut POLA PRIMA, yaitu pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerjasama. Kemampuan Bank BTN 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 Bank BTN terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensinya menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif. Dan faktor yang dianggap paling potensial

dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah SDM, serta terkait dengan bagaimana mengelola sumber daya ini (Suwatno, 2011). SDM perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh SDM 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 diserahi pekerjaan yang telah menjadi standar atau syarat yang dituntutnya, 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.

Menurut Badriyah (2015) Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan tentang pekerjaan yang sesuai dengan penilaian dari masing-masing pekerja. 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. Kelesuan kerja dapat menimbulkan frustrasi yang dapat merugikan bagi

kedua belah pihak, baik karyawan itu sendiri maupun pihak perusahaan. Adapun permasalahan yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar, dari 10 karyawan 80 % menyatakan bahwa kondisi pekerjaan masih dilihat kurang kondusif. Seperti permasalahan pada penerangan/pencahayaan yang kurang baik, dekorasi ruangan kerja yang kurang menarik, ruangan kerja terlalu padat dan pengaruh suara bising yang mempengaruhi konsentrasi seorang karyawan sewaktu bekerja. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Jika penerangan yang kurang baik dilingkungan kerja bukan saja akan menambah beban kerja karena mengganggu pelaksanaan pekerjaan tetapi juga menimbulkan kesan kotor. Oleh karena itu penerangan dalam lingkungan kerja harus cukup untuk menimbulkan kesan yang higienis. Kondisi kerja yang nyaman tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

Kinicki, *et al* (2013:32) menjelaskan bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada Sasarannya. Dengan demikian, maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi

pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Hakim (2015:196) budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya yang menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Dalam hal ini jelaslah bahwa budaya yang tertanam dalam organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memahami nilai-nilai yang ada dalam organisasinya, maka akan mempengaruhi bagaimana kinerjanya.

Di lingkungan BANK BTN Cabang Denpasar, semua karyawan yang ada di dalam perusahaan diharuskan mempunyai sikap saling percaya, inovasi yang tinggi dalam pengambilan resiko, memperhatikan hal detail dalam melakukan tugas. Namun masih ada permasalahan yang terjadi pada budaya organisasi, Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak karyawan BANK BTN Cabang Denpasar, di mana dari 10 karyawan 80% menyatakan bahwa adanya permasalahan pada orientasi terhadap karyawan maupun team. Seperti terjadinya perbedaan pendapat antar karyawan, kurangnya kerjasama di suatu team untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Permasalahan etika dalam organisasi, Adanyan permasalahan dalam koordinasi antar karyawan dalam program kerja. Jika tidak ada koordinasi antar anggota organisasi maka sering kali menyebabkan kesalah pahaman, yang tentunya dapat menyebabkan kacaunya terlaksana sebuah program. Kekacauan tersebut dapat terjadi ketika antar penanggung jawab tidak mengetahui batasan-batasan jobnya, yang seringkali hanya dapat diperoleh melalui koordinasi antar penanggung jawab. Hal tersebut akan menimbulkan terjadinya ketidak seimbangan dalam pelaksanaan tugas kerja karena disaat ada anggota yang

mengerjakan tugas, yang lain mengalami kekosongan pekerjaan. Hal tersebut tentunya yang tidak diinginkan terjadi dalam sebuah organisasi. Ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap karyawan maupun team masih perlu dipertanyakan. Budaya Organisasi di lingkungan BANK BTN Cabang Denpasar perlu ditingkatkan lagi, agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Koesmono (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin ditaati budaya organisasi yang dianut perusahaan maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin, Brahmasari dan Nugroho (2016), dari hasil analisis menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini memberikan informasi bahwa semakin ditaati budaya organisasi yang dianut perusahaan maka semakin meningkat kinerja karyawan. Namun Amelia (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Suparno (2012:27) kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan. Pengertian kompetensi menurut Wibowo (2007:86) adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. 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) SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. 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.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari kurangnya pemahaman di dalam penugasan karyawan, di mana dari 10 karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar 80 % menyatakan 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. bahwa masih kurangnya pemahaman dalam penugasan karyawan. Dimana dalam kompetensi yang diterapkan di lingkungan BANK BTN Cabang Denpasar, salah satu indikatornya adalah pemahaman atau diartikan sebagai keadaan pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Sehingga pemahaman dalam penugasan karyawan berdasarkan kompetensi hal – hal tersebut sangat perlu di terapkan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dari beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan keryawan ditemukan dalam penelitian Deswarta (2017) Dengan analisis regresi linier berganda penelitian ini

menemukakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, ini berarti apabila dosen ditugaskan sesuai dengan kompetensinya maka akan meningkatkan kepuasan dosen yang bersangkutan. Nugroho (2016), menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Namun Ikhsan (2018) menyatakan motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Oleh karena itu, kepuasan karyawan juga di definisikan sebagai sarana penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi dan penempatan karyawan yang sudah sesuai dengan kompetensi yang layak dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga mampu menciptakan keterikatan karyawan pada pekerjaannya (*work engagement*).

Berdasarkan fenomena serta hasil penelitian sebelumnya yang bervariasi, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada BANK BTN Cabang Denpasar”.

## **1.2 Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah yang akan dibahas adalah:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar?
- 2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar?

### 1.3 Tujuan Penelitian.

Agar dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan dapat mengenai sasaran sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar.

### 1.4 Manfaat Penelitian.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

- 1) Kegunaan Teoritis.

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai budaya organisasi dan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BTN Cabang Denpasar.

- 2) Kegunaan Praktis.

Sebagai masukan bagi Bank BTN Cabang Denpasar dalam rangka pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan untuk dijadikan acuan skripsi bagi mahasiswa yang mengambil tema sejenis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori.**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **1) Pengertian Budaya Organisasi.**

Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma – norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma – norma, dan nilai – nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2011:19).

Wirawan (2007:10) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama, oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan di ajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Turner dalam Wibowo (2010:258) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan di bentuk oleh kepercayaan, sikap , dan prioritas anggotanya. Menurut Victor Tan dalam Wibowo, (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Sutrisno, (2010:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan dan persamaan persepsi dari karyawan dalam suatu organisasi secara bersama yang bertujuan sebagai konsep yang berlaku dalam suatu organisasi yang sifatnya mengikat dan membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

## **2) Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi**

Menurut Tika, (2014:109) faktor- faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

- a) Kebersamaan adalah sejauh mana anggota mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsure orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

- b) Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

### **3) Dampak Budaya Organisasi**

Menurut Rivai (2012: 375), bahwa:“Budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, diantaranya, yaitu:

- a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam masa mendatang.
- c) Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.” Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal

### **4) Indikator Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan

kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan element yang terdapat dalam budaya organisasi (Wibowo, 2011:35)

Menurut Robbins (2010:525) menyimpulkan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, suatu tingkatan dimana para pekerja di dorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b) Perhatian pada hal detail, dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.
- c) Orientasi pada manfaat, dimana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d) Orientasi pada karyawan, dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada karyawan dalam organisasi
- e) Orientasi pada tim, dimana aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual.

## 2.1.2 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 Mc Clelland 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:

- (1) Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- (2) 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.
- (3) 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

organisasi 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 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. Dan kesediaan diri dalam bertindak tanpa adanya suatu motif tertentu.

- 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 :

(1) Keluwesan

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

(2) 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.

(3) Inovasi Kewirausahaan

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

(4) 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.

(5) 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.

## (6) Portabilitas

yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masingasing sehingga menajer 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.

### 2.1.3 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

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. Ada 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) *Theory Value*

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 keluarannya.

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 pembandingan.

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

Lima aspek yang terdapat 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:

(1) 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.

(2) 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 social 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.

(3) 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).

(4) 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.

(5) 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 kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

**4) Mengukur Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron 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 dirasakan 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:

(1) *Single Global Rating*

meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.

(2) *Summation Scoren*

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

Menurut Rivai (2016 : 479) indikator-indikator ini biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

- a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b) Kesempatan untuk maju, adanya kesempatan meningkatkan posisi atau dipromosikan mendorong kepuasan kerja yang dapat meningkatkan ketrampilan dalam bekerja yang telah diberikan kepada karyawan.
- c) Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya *insentif*.
- d) Rekan kerja, adanya rekan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang

tinggi terhadap rekan dan pekerjaan.

- e) Kondisi pekerjaan, adanya kondisi kerja yang nyaman dan mendukung karyawan untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian pertama yang cukup relevan dipakai sebagai acuan dilakukan oleh Andriani, tahun 2014, dengan judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Di Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja karyawan pada Bank BTN di Bandung berada pada kategori sedang. Berdasarkan hasil analisa, hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu budaya organisasi dan kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas budaya organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian pertama dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian pertama menggunakan 95 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 76 orang sampel.

- 2) Penelitian kedua dilaksanakan oleh Marsana (2014) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Sub Rayon 1 Semarang). Artikel ini merupakan hasil penelitian terhadap 72 responden tentang pengaruh kompetensi guru dan motivasi kerja mereka terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak juga pada kinerja guru – guru pada SMA Negeri Se Sub Rayon I Semarang. Untuk

menganalisis data digunakan tehnik regresi dua tahap . Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 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.

Persamaan penelitian kedua dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas kompetensi dan kepuasan kerja, persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian kedua dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian kedua menggunakan 72 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 76 orang sampel.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Unit analisisnya adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh

terhadap kinerja sebesar 0,003 dan 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. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai bahan penelitian pada bidang ilmu pengetahuan perilaku organisasi atau ilmu pengetahuan yang sejenisnya.

Persamaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian ketiga menggunakan 109 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 76 orang sampel. Di samping itu terdapat perbedaan dalam tempat dan waktu penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Syahrums, Brahmasari dan Nugroho (2016) dengan judul *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* (Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dalam Ruang Lingkup Pemerintah Kota Makassar). Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan iklim organisasi untuk komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam lingkup Pemerintah Kota Makassar. Populasi penelitian adalah pegawai pemerintah kota Makassar yang menduduki eselon 2,3 dan 4 yang jumlahnya mencapai 453 orang. Jumlah sampel yang digunakan adalah 298 orang. Penelitian ini

menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai teknik analisis. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis, kesimpulan penelitian ini adalah 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. Di sisi lain, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Persamaan penelitian keempat dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian keempat menggunakan 298 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 76 orang sampel. Di samping itu terdapat perbedaan dalam tempat dan waktu penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Baba (2012) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Sampel pada penelitian ini adalah 93 responden karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data pada menunjukkan bahwa 66,2% kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain, dimana hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independent yaitu gaya kompetensi,

komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

Persamaan penelitian keempat dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas kompetensi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ketiga dengan penelitian sekarang adalah dari jumlah sampelnya, dimana penelitian keempat menggunakan 93 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 76 orang sampel. Di samping itu terdapat perbedaan dalam tempat dan waktu penelitian.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Lestari, Hutami (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkom *Foundation* (Tf). Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Telkom *Foundation* (TF) saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya clan sebagai budaya kuat dan kepuasan kerja dari karyawan Telkom *Foundation* (TF) adalah tinggi. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial antara budaya organisasi baik itu tipe budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya market dan budaya hierarchy terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom *Foundation* (TF).
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Tumbelaka, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan *Intention To Leave* (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). Kesimpulan dari hasil penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap

Komitmen Organisasi. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap *Intention to Leave*. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap *Intention to Leave*. Ditemukan juga pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap *intention to leave* melalui Komitmen Organisasional dan Pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Juhana (2014) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di Sdn Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut : 1). Gambaran Kompetensi yaitu mencapai rata-rata skor 3,636. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik; 2). Gambaran Lingkungan Kerja yaitu mencapai rata-rata skor 3,264. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik; 3). Gambaran Kepuasan Kerja yaitu mencapai rata-rata skor 3,651. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori cukup baik; 4). Gambaran Kinerja yaitu mencapai rata-rata skor 4,028. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik; 5). Pengaruh total Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 35,10%; 6). Pengaruh total Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 26,20% 7). Pengaruh total Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 61,30%; dan 8). Total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 72,20%. 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.

