

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1 Tujuan Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berikut adalah penjelasan mengenai manajemen menurut para ahli:

Menurut Robbins dan Coulter (2009:22) Manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Daft (2010:6) mengungkapkan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi di atas, walaupun ada perbedaan dalam mengemukakannya namun memiliki inti yang sama. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Sukses atau tidaknya suatu organisasi bisa dilihat dari penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan dalam organisasi tersebut. Fungsi manajemen merupakan berbagai jenis kegiatan manajemen yang memiliki peran saling menunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa fungsi manajemen yang diterapkan oleh para manajer, menurut Daft (2010:6) fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, pengendalian.

1. Perencanaan (*Planning*), berarti mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi di masa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.
2. Pengelolaan (*organizing*), biasanya dilakukan setelah perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba mewujudkan perencanaan. Pengelolaan mencakup menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi.
3. Kepemimpinan (*Leading*), berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan mencakup proses memotivasi seluruh departemen dan divisi di samping para individu yang bekerja secara langsung dengan para manajer.
4. Pengendalian (*controlling*), berarti memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sejalan dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan dibutuhkan sumber daya yang dapat menggerakkan seluruh komponen yang ada di dalamnya. Salah satunya adalah sumber daya manusia, karena manusia dianggap sebagai salah satu aset penting yang dapat memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan cabang ilmu manajemen yang memfokuskan pada manusia, dalam hal ini adalah karyawan. Berikut adalah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Mondy (2008:4), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Dessler (2008:2), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Griffin dan Ebert (2007:214), manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2013:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2015:6), mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai pengakuan tentang pentingnya sumber daya manusia dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian definisi-definisi di tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan. Semua hal itu dilakukan semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan diri pada manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola manusia secara baik agar diperoleh karyawan yang puas akan pekerjaannya. Menurut Rivai dan Sagala (2009:13), adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)
- Pengarahan (*directing*)
- Pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi Operasional

- Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- Pengembangan
- Kompensasi
- Pengintegrasian

- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja

2.1.3.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan, yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2009:15), peran manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- 1) Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia)
- 2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
- 3) Menyeleksi calon pekerja
- 4) Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
- 5) Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi
- 6) Memberikan insentif dan kesejahteraan
- 7) Melakukan evaluasi kerja
- 8) Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja
- 9) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
- 10) Membangun komitmen kerja
- 11) Memberikan keselamatan kerja
- 12) Memberikan jaminan kesehatan

13) Menyelesaikan perselisihan perburuhan

14) Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

2.1.4 Kompetensi

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dengan kompetensi yang dimiliki, seseorang akan menghasilkan *output* yang beragam baik itu berupa hasil kerja secara nyata atau pemikiran-pemikiran untuk menghasilkan suatu keputusan bagi organisasi. Agar lebih jelas, berikut adalah beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli :

Menurut Palan (2008:8) 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 (2009:299), 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 Moeheriono (2012:6), 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.

2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut McClelland dalam Rivai dan Sagala (2009:299), kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” di mana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan *trait* dan

motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”. Berikut adalah penjelasan lebih rinci masing-masing kompetensi :

1. Keterampilan : keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.
Contoh : kemampuan mengemudi.
2. Pengetahuan : informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh : mengerti ilmu manajemen SDM.
3. Peran sosial : citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*). Contoh : menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.
4. Citra diri : persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*). Contoh : melihat/memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
5. Trait : karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.
Contoh : seorang pendengar yang baik.
6. Motif : pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh : ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

Sedangkan menurut Palan (2008:9) lima jenis karakteristik kompetensi yaitu :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

2. Keterampilan

Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

3. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.

4. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

5. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Sedangkan menurut Dessler (2015:145) kompetensi meliputi hal-hal

berikut :

1. Kompetensi personal :

- a. Berperilaku secara etis
- b. Memberikan penilaian yang baik berdasarkan bukti
- c. Menetapkan dan mencapai sasaran
- d. Mengelola tugas secara efektif
- e. Berkembang secara personal

2. Kompetensi interpersonal :
 - a. Berkomunikasi secara efektif
 - b. Menjalankan kepemimpinan
 - c. Bernegosiasi secara efektif
 - d. Memotivasi orang lain
 - e. Bekerja secara produktif dengan orang lain
3. SDM/Bisnis/Manajemen :
 - a. Menerapkan sistem SDM yang efektif
 - b. Menganalisis laporan keuangan
 - c. Strategi keterampilan
 - d. Mengelola vendor

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Zwell dalam Wibowo (2014:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti itu. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan,

memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sdm dlm kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan
- b. Sistem penghargaan
- c. Praktik pengambilan keputusan
- d. Filosofi organisasi
- e. Kebiasaan dan prosedur
- f. Komitmen
- g. Proses organisasional

2.1.4.4 Standar Kompetensi

Menurut Rivai dan Sagala (2009:318), standar kompetensi adalah perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan petunjuk kerja yang dipersyaratkan. Dengan dikuainya standar kompetensi tersebut oleh seseorang, yang bersangkutan akan mampu :

1. Mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.
2. Mengelola pekerjaan tersebut agar dapat dilaksanakan.
3. Mengetahui apa yang harus dilakukan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula.
4. Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual pada tingkat aspek yang sama. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pendapat pada masing-masing individu, pekerjaan yang semakin sesuai dengan yang di harapkan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan begitu pula sebaliknya. Ada beberapa pendapat tentang kepuasan kerja menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut :

Menurut Luthans (2008:141), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan dapat

memberikan hal-hal yang dianggap penting. Robbins dan Judge (2015:49) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristi-karakteristiknya. Menurut Noe dkk (2015:468), *job satisfaction is a pleasurable feeling that results from the perception that one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values*. Griffin dan Ebert (2007:246) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Hasibuan (2013:202) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini akan berdampak pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2013:246), kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat memuaskan kebutuhannya. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian antara harapan seseorang terhadap pekerjaannya dengan apa yang ia dapatkan dari pekerjaannya itu sendiri.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Untuk dapat merasakan kepuasan kerja yang diharapkan, terdapat beberapa faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja seorang karyawan

dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari apa yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri. Menurut Luthans (2008:142) terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik dan pekerjaan yang menantang serta kesempatan untuk mengembangkan karir.

2. Pembayaran

Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan sering memendam gaji sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap organisasi. Tunjangan juga penting, tetapi tidak terlalu berpengaruh.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua

adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Penelitian menunjukkan bahwa kelompok yang memiliki ketergantungan yang cukup besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

6. Kondisi kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya panas, bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009:859), Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2009:860), faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

1. Bekerja pada tempat yang tepat,
2. Pembayaran yang sesuai,
3. Organisasi dan manajemen,
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan dambaan bagi setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas pada saat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Ada beberapa jenis kepuasan kerja, menurut Hasibuan (2013:202) dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.
2. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat memenuhi kebutuhannya. Karyawan

yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

2.1.5.4 Respon Karyawan yang Tidak Puas

Dalam melakukan pekerjaan, karyawan kadang merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Ketidakpuasan tersebut dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Menurut Robbins dan Judge (2015:52) terdapat 4 (empat) cara yang dapat dilakukan karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasannya antara lain sebagai berikut :

1. Keluar (*exit*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.

2. Suara (*voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.

3. Loyalitas (*loyalty*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif dengan menunggu kondisi-kondisi itu membaik.

4. Pengabaian (*neglect*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk.

2.1.5.5 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2014:414) diantara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor theory* dan *Value theory*.

1. *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* dan *dissatisfaction* merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygienic* 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 motivasi.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju dalam pendekatan ini adalah perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2.1.5.6 Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Menurut Robbins dan Judge (2015:5) untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat digunakan beberapa cara, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda. Responden menjawab antara *highly statisfied* dan *high dissatisfied*.
2. *Summation score*, mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, *supervisi*, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *coworker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job statisfiction score* secara menyeluruh.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rienly Gijoh (2013)	Motivasi, Kompetensi dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan <i>Outsourcing</i> Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja secara parsial signifikan. Ini di buktikan oleh uji t hitung sebesar 1.690 pada tingkat signifikan sebesar 0.05. Dengan demikian maka hipotesis yang dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dapat di terima.
2	Endang Setyaningdyah dkk. (2013)	<i>“The Effect of Human Resources Competence, Organizational Commitment and</i>	Berdasarkan hasil statistik, kompetensi sumber daya manusia ($\beta = 0,295$), komitmen organisasi ($\beta = 0,294$) dan

		<i>Transactional Leadership on Work Dicipline, Job Satisfaction and Employees Performance”</i>	kepemimpinan transaksional ($\beta = 0,172$) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di antara anggota organisasi. Berdasarkan t-value, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel yang signifikan (p-value $<0,001$). Oleh karena itu, hipotesis 1, 4 dan 7 diterima.
3	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan dkk (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien <i>standardized regression weight</i> sebesar 0,259, <i>C.R</i> sebesar 2,009, dan <i>probability</i> 0,045.

2.3 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapainya.

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan dilandasi dengan pengetahuan, kemampuan dan

keterampilan. Kompetensi juga merupakan bagian dari individu yang dapat memprediksi perilaku dan kepuasan kerja karyawan. Apabila saat kompetensi yang dimiliki karyawan baik, maka akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan dan begitu pula sebaliknya. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter, sikap, perilaku, kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja. Hal ini akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif. Secara psikologis hal tersebut akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan. Pada akhirnya semua hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2008:141), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan dapat memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Dari uraian tersebut maka kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan, dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka akan berpengaruh pula terhadap efektivitas kerja perusahaan. Dalam kegiatan organisasi, peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Luthans (2008:142) terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik dan pekerjaan yang menantang serta kesempatan untuk mengembangkan karir.

2. Pembayaran

Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan sering memendang gaji sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap organisasi. Tunjangan juga penting, tetapi tidak terlalu berpengaruh.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. Rekan kerja

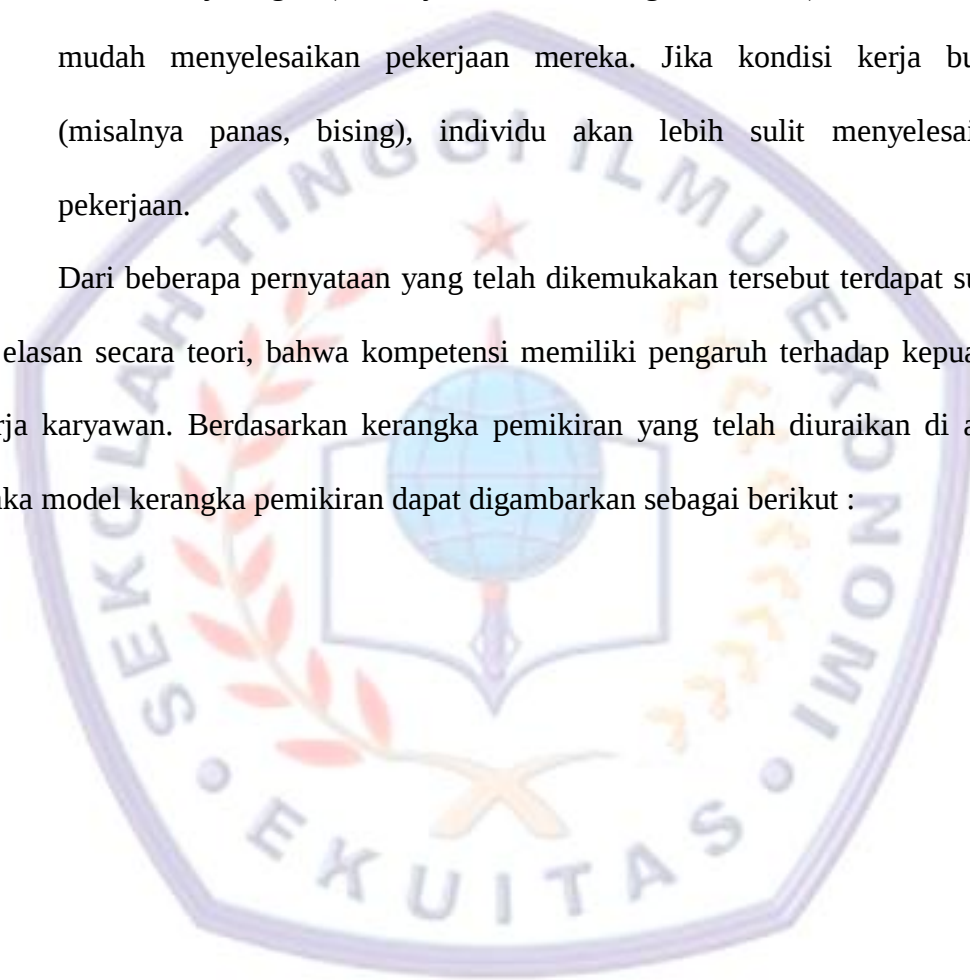
Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan

secara individu. Penelitian menunjukkan bahwa kelompok yang memiliki ketergantungan yang cukup besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

6. Kondisi kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya panas, bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Dari beberapa pernyataan yang telah dikemukakan tersebut terdapat suatu kejelasan secara teori, bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka model kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka berpikir diatas, maka dapat diajukan sebagai hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H0 : Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H1 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.