

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Sugiyono mengemukakan dalam V Wiratna Sujarweni (2014:57) kajian pustaka adalah :

“Seperangkat konstruk atau konsep, definisi dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui apesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena”.

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan budaya organisasi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen sangat diperlukan dalam perusahaan dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas dan memiliki berbagai tujuan seperti untuk sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam perusahaan. Diantaranya

manajemen dapat digambarkan dengan beberapa pengertian dalam suatu pemahaman dari para ahli guna menunjang dan memperdalam tentang manajemen seorang manajer dalam mencapai tujuan.

Manajemen menurut Jhon dalam M Zainur (2010:3) bahwa :

“Manajemen sebagai seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, atau untuk mencapai kesejahteraan maksimal baik bagi pemimpin maupun para pekerjaan serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat (*management is the art of securing maximum result whith minimum of efforts so as to scuire maximum prosperity and happines for both employer and employ and give the public the best possible service*)”.

Manajemen menurut Stephen P. Robins & Mary Coulter (2010: 7) bahwa :

“Manajemen aktivitaskerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Manajemen menurut G.R Terry diterjemahkan oleh G. A Ticoalu(2010:16)

mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakanperencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukanserta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau kepemimpinan, serta pengawasan secara terus – menerus serta konsisten dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu didalam

organisasi atau perusahaan tersebut serta untuk memberdayakan masyarakat itu sendiri.

2.1.2 Organisasi

Sebuah organisasi penting didalam sebuah kehidupan bermasyarakat karena organisasi pada umumnya bisa dibidang sarana atau wadah untuk bersosialisasi membentuk tujuan bersama. Berikut adalah beberapa penjelasan dan definisi organisasi menurut para ahli.

Menurut Barnard dalam Wursanto (2005:53) organisasi adalah :

“Suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan”.

Sementara menurut Ernest dale dalam Suharsono (2012:13) organisasi adalah :

“suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola-pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja”.

Sedangkan Organisasi menurut Weber dalam Thoha (2014:113) bahwa :

“Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu (boundaries), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan individu-individu yang saling berinteraksi bekerjasama untuk

mencapai tujuan bersama dengan aturam-aturan tertentu dari mulai membetuk, menjalankan dan memelihara hubungan bersama dan tidak bersifat individual atau pribadi.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya Sumber daya manusia menyangkut penyaluran seluruh kegiatan pemberdayaan manusia, kemudian berkembang menjadi sebuah pemahaman bahwa sumber daya manusia itu sendiri tidak hanya tentang bagaimana sumberdaya manusia itu didapat, melainkan juga bagaimana mengelola, dan memberdayakan serta mengembangkan potensi sumber daya itu menjadi lebih baik demi kemajuan berjalannya suatu perusahaan.

Menurut Malayu S P Hasibuan (2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”

Sementara definisi menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2017 : 6) manajemen sumber daya manusia dikatakan bahwa :

“Pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariah (2017 : 10) bahwa :

“Proses pengelola, motivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.”

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia memfokuskan diri memaksimalkan dan memelihara serta meningkatkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai macam strategis dalam rangka bertujuan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dengan seoptimal mungkin dengan memaksimalkan hasil guna mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.3.1 Fungsi-fungsi MSDM

MSDM selain untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategi organisasi terdapat fungsi – fungsi MSDM menurut Emron E, Yohni A dan Imas K (2017 : 10) diantaranya adalah:

1. Data Kepegawaian

Menyediakan data pegawai, di mana isinya menyajikan: nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit dalam pernah dialami, dan waktu masa pension.

2. Peranan dan Pengembangan

Merencanakan, kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai atau karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan nilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan Kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan Aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

6. Penilaian dan Penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayah.

8. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan. Sebab, dengan *turnover* yang tinggi mengidentifikasikan aada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki beberapa dampak yaitu: (1) kerugian, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang; (2) keuntungan, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

9. Pengintegrasian

Menynergikan fungsi-fungsi bagian dan membangun tim kerja yang solid melalui harmonisasi.

10. Kesehatan Kerja

Memperhatikan kesehatan pegawai/karyawan yang juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial, di mana setiap pegawai/karyawan wajib diikut sertakan dalam program kesehatan yang diselenggarakan oleh badan penyelenggaraan jaminan social (BPJS)

2.1.3.2 Peranan MSDM

MSDM mengatur dan menetapkan program kepewaan yang mencakup masalah – masalah dalam menghadapi masalah perusahaan agar mampu menghadapinya, cakap, dan trampil untuk lebih efektif dan efisien dalam bekerja mencapai tujuannya. Berikut menurut malayu hasibuan (2016 : 14) peran msdm diantaranya sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitori dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perubahan –perubahan sejenisnya
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan srikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

2.1.4 Perilaku Organisasi

Bidang pengetahuan perilaku organisasi sangat penting bagi sebuah kelompok atau organisasi agar dapat bisa memahami dan mempelajari lebih dalam perilaku-prilaku dari semua unsur-unsur yang terdapat dalam sebuah kelompok demi perkembangan organisasi itu sendiri. Berikut adalah beberapa penjelasan dan definisi perilaku organisasi menurut para ahli.

Menurut Syamsir Torang (2012 : 112) perilaku organisasi adalah :

“Studi tentang apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi”.

Sementara menurut Thoha (2014) perilaku organisasi adalah :

“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins Timothy A Judge (2006:1) Perilaku Organisasi (PO) adalah :

“Bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam suatu organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan sebuah organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dan menyelidiki pengaruh-pengaruh suatu individual atau manusia dalam sebuah kelompok untuk meningkatkan keefektifitasan dalam suatu organisasi.

2.1.5 Budaya Organisasi

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki prinsip – prinsip atau nilai – nilai yang dibawa sejak dahulu dari pendahulu sebuah perusahaan yang masih melekat didalam perusahaan tersebut berupa budaya organisasi. Berikut adalah beberapa penjelasan dan definisi budaya organisasi menurut para ahli.

Menurut Asri Laksmi R (2017 : 1) mengemukakan bahwa budaya adalah :

“Pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.”

Budaya organisasi menurut Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2010 :63) mengemukakan bahwa :

“Sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.”

Sedangkan budaya organisasi menurut Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariah (2017 : 117) mengemukakan bahwa :

“Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu tujuan tertentu.”

Dari penjelasan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah perilaku atau nilai dari setiap individu yang dibawa ke dalam suatu kelompok menjadi satu budaya dan filosofi yang diadaptasi dari berbagai budaya yang dikembangkan dari para pendahulunya.

2.1.5.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi Baron dan Greenberg dalam Deiy (2008) yaitu:

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh

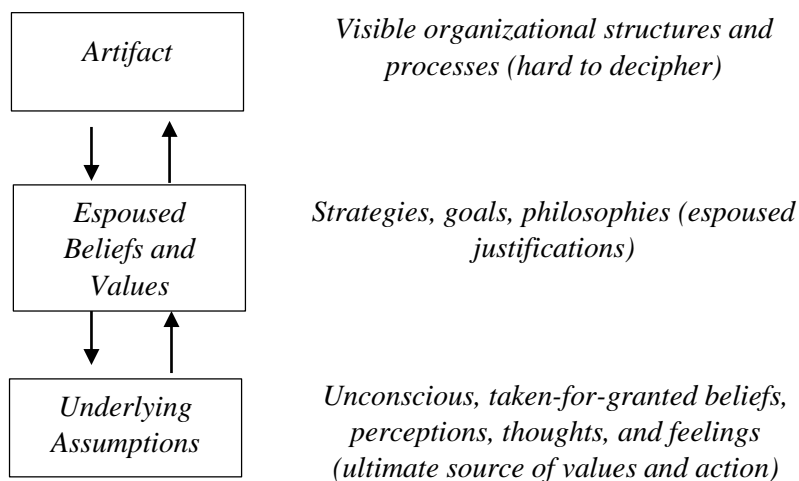
sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan karyawan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b) Perilaku Organisasi

Struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya organisasi yang kaku dan dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang baik kepada konsumen.

2.1.5.2 Tingkatan Budaya

Menurut Schien dalam Emron , Yohny A dan Imas K (2017 : 120) membagi budaya dalam 3 tingkat bisa dilihat pada penjelasan serta gambar di halaman selanjutnya.



Gambar 2.1
Tingkatan Budaya

Sumber : Schien dalam Emron dkk (2017 : 120)

Pada gambar 2.1 kita dapat melihat bagaimana gambaran tingkat budaya itu sendiri dan berikut penjelasan dari gambar diatas yang menguraikan secara singkat menurut Schien dalam Emron dkk (2017 : 119) sebagai berikut :

- Artefack (*artifact*), adalah hal-hal yang mencakup semua fenomena yang dilihat, didengar, dan dirasakan ketika anda menemukan kelompok baru dengan budaya asing.
- Keyakinan dan nilai – nilai yang dianut (*espoused values*), jika manajer meyakinkan kelompok untuk bertindak atas keyakinannya, solusi bekerja, dan kelompok ini memiliki persepsi yang sama tentang keberhasilan tersebut, nilai yang dirasakan adalah ‘promosi yang bagus’ secara bertahap menjadi berubah. Jika keyakinan bersama dan akhirnya menjadi asumsi bersama (jika tindakan terus – menerus menjadi berhasil)
- Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), adalah keyakinan anggotanya yang cenderung tidak dikonfirmasi dan tidak diperdebatkan sehingga sulit untuk berubah.

2.1.5.3 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2010) adalah sebagai berikut:

- a) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b) Meningkatkan kekompakkan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- c) Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *corevalues* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan

konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control

- d) Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi
- e) Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

2.1.5.4 Dimensi Budaya Organisasi

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan, untuk mencapai itu perlu pemenuhan – pemenuhan sebagai berikut menurut Emron , Yohny A dan Imas K (2017 : 129) :

1. **Kesadaran diri.** Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapat kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. **Keagresifan.** Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias
3. **Kepribadian.** Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek – aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam prespektif ishikawa, pakar mutu dari japan, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4. **Performa.** Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien
5. **Orientasi tim.** Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

2.1.6 Kompetensi

Kompetensi sangatlah penting bagi setiap individu untuk mengembangkan diri menghadapi persaingan maupun pekerjaan dalam bekerja, hal ini yang mendorong sebuah penilaian atau pencapaian sebuah kinerja seseorang bisa dikatakan tinggi atau rendahnya kemampuan atau prestasi individual tersebut, dan berikut adalah pengertian kompetensi menurut para ahli.

Menurut Clelland yang dikutip oleh Moeheriono (2012:6) bahwa:

“Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu”.

Sedangkan menurut Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253), mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Selanjutnya menurut Spencer dan Spencer dalam Edy Sutrisno (2017:203) kompetensi adalah :

“Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya”

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik yang mendasar didalam seorang individual atau bagian kepribadian yang mendalam yang terletak pada seseorang dengan segala perilaku yang dapat diprediksi dan dapat disesuaikan oleh berbagai keadaan atau didalam tugas pekerjaannya itu sendiri dengan berbagai aspek yang mencakup tugas, sikap, ketrampilan dan lainnya dalam efektivitas pekerjaannya

2.1.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan.

2. Keterampilan

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

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen dari kompetensi yang diperlukan dalam dunia

kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut untuk membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi inisiatif dari seorang pegawai.

6. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis

2.1.6.2 Kategori Kompetensi

Menurut *Spencer and Spencer* yang dialihbahasakan oleh Surya Dharma (2006:113) bahwa “kompetensi dapat dibagi 2 (dua) kategori yaitu (*threshold*) dan (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan”.

- *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
- “*Differentiating competencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Adapun menurut Sybill K. Romley dalam ahmed (2013) berkaitan dengan kompetensi mengatakan:

“Most authorities recognize that competencies generally fall into two categories—hard measures and soft measures. Hard measures are more clearly definable and straight - forward—they are the make – or -break requirements for being able to do a job. They are usually listed in job descriptions as requirements or desired qualifications—academic achievement, professional certifications and licenses, years of experience, technical knowledge, et cetera. Speaking a language, typing 50 words per minute and holding a master’s degree are examples.

Soft measures are the more subtle behaviors revealed in certain circumstances that often make the difference between success and failure—attitude, leadership, communication, cultural fit, interpersonal effectiveness, et cetera. They are the reason why someone with the right academic qualifications might not succeed in a position. They are often deeply ingrained in a company’s culture and provide a way of measuring what happens when individuals operate in the real world, where “the rubber meets the road.” Properly established soft measures provide the foundation for a company’s performance management program.”

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Kebanyakan pengarang mengakui bahwa kompetensi umumnya terbagi dalam dua kategori hard (keras) dan soft (halus). Tindakan keras lebih jelas didefinisikan dan lurus ke depan, mereka adalah membuat atau melanggar persyaratan untuk mampu melakukan pekerjaan. Mereka biasanya tercantum dalam uraian tugas sebagai persyaratan atau kualifikasi yang diinginkan prestasi akademik, sertifikasi dan lisensi profesional, tahun pengalaman, pengetahuan teknis, kemahiran berbicara dalam bahasa asing tertentu, mengetik 50 kata per menit dan masih banyak lagi.

Tindakan halus, langkah-langkah perilaku yang lebih halus dinyatakan dalam keadaan tertentu yang sering membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan sikap, leadership, komunikasi, kecocokan/kebiasan dengan pekerjaan, keefektifan hubungan pegawai. Hal tersebut adalah alasan mengapa seseorang

dengan kualifikasi akademik yang tepat mungkin tidak berhasil dalam posisi tertentu.

Sedangkan menurut Banowati Talim (2019), kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku pegawai. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah di padukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *sosial skill*, dan *mental skill*. *Hardskill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, *softskill* menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; *sosial skill* menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM,; *mental skill* menunjukkan ketahanan mental SDM. di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, secara umum kompetensi dibagi kedalam beberapa kategori, yaitu kompetensi dasar yang mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, kompetensi secara halus menunjukkan intuisi, kepekaan SDM, serta kompetensi sosial yang menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM atau menghasilkan output.

2.1.6.3 Tahapan Peningkatan Kompetensi

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Surya Dharma dalam (2006:18), dalam meningkatkan kompetensi yang ada meliputi :

1. **Recognition**; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi

individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.

2. *Understanding*; instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. *Assesment*; umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. *Feedback*; suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
5. *Job Application*; agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki proses untuk meningkatkan kemampuan pribadi SDM.

2.1.6.4 Beberapa Kompetensi yang dibutuhkan untuk Masa Depan

Mengenai perkiraan apa yang akan dihadapi kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi didalam sebuah perusahaan untuk bertahan, berkembang dan mencapai tujuannya tidak hanya saat ini melainkan khususnya dimasa yang akan datang. Mitrani, Palziel dan Fitt dalam (Dharma, 2005:18) mendefinisikan beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang

pada tingkat eksekutif, manajer, dan pegawai untuk menghadapi tantangan kompetensi dimasa yang akan datang yaitu:

1. **Tingkat Eksekutif**, pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang :
 - a. *Strategic thinking (pemikiran Strategis)*, adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan “*strategic response*” secara optimal.
 - b. *Change leadership (kepemimpinan perubahan)*, aspek *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
 - c. *Relationship management (manajemen hubungan)*, adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
2. **Tingkat Manajer**, Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti :
 - a. Fleksibilitas (keluwesan) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
 - b. *Interpersonal understanding* (saling pengertian antar pribadi) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
 - c. *Empowering* (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan pegawai, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

3. **Tingkat pegawai**, Pada tingkat pegawai diperlukan kualitas kompetensi seperti:
- a. Fleksibilitas/keluwesannya adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang mengembirakan ketimbang sebagai ancaman.
 - b. Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
 - c. Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Kompetensi SDM untuk masa depan sangat penting, dengan perkembangan kemajuan teknologi dan perkembangan pengetahuan, sehingga SDM senantiasa mempersiapkan untuk selalu meningkatkan kemampuannya.

2.1.6.5 Manfaat Kompetensi

Rucky dalam Edy sutrisno (2017 : 208) mengemukakan bahwa konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah berkembang menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan – perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu ;

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang di butuhkan dalam pekerjaan , dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan- keputusan secara subjektif dalam bidang SDM

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar alat seleksi dapat membantu organisasi untuk melihat calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari
3. Memaksimalkan produktifitas. Tuntunan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam ketrampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.6.6 Dimensi Kompetensi

Dimensi kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Edy Sutrisno (2017 : 206) terdapat lima aspek, yaitu :

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu
3. *Self Concept*, adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk dibidang tertentu
5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.7 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya semua individu mempunyai tingkat dan keinginan yang berbeda – beda dalam kepuasannya, terutama dalam kepuasan di dalam pekerjaannya pada perusahaan itu sendiri. Hal itu menjadikan sebuah individu menjadi beragam demi tercapainya kepuasan yang ingin dicapai.

Kepuasan kerja menurut Locke dalam Zainur (2010 : 68) dartikan sebagai berikut :

“Kepuasan kerja sebagai suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai diri pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja”.

Sedangkan menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja adalah :

“Merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja”

Selanjutnya Luthans dalam Anwar Prabu, (2010:225) menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya”

Dapat disimpulkan dari teori – teori diatas bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional, dan rasa senang maupun tidak suka yang telah dialaminya terhadap lingkungan kerja dan membandingkan dengan harapannya dan yang telah dialaminya dan diterima dalam pekerjaannya di perusahaan itu sendiri.

2.1.7.1 Faktor – faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins (2012:22) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan

perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

2.1.7.2 Kemampuan Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Dessler dalam Zainur (2010 : 68) menyatakan tergantung pada apakah terdapat adanya :

1. Pelelakan yang fair, adil dan suportif terhadap pegawai
2. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri.
3. Komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai di antara semua pegawai
4. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka
5. Kompensasi yang cukup dan fair
6. Lingkungan yang aman dan sehat

2.1.7.3 Manfaat Dari Analisis Kepuasan Kerja

Adapun manfaat lain dari telaah kepuasan kerja menurut Davis & Newsrom dalam Zainur (2010 : 72) antara lain :

1. Pemimpin memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan umumnya dalam perusahaan
2. Timbulnya komunikasi yang berharga ke semua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan dan membahas hasil survei

3. Membaiknya sikap karena survei dijadikan sebagai katup pengaman, penyaluran emosi, dan kesempatan untuk mengeluarkan uneg-uneg
4. Kebutuhan pelatihan bagi para penyelia perusahaan berdasarkan apa yang dirasakan para pekerja yang diawasi tentang seberapa baik penyelia melaksanakan tugasnya
5. Data bagi serikat pekerja
6. Perencanaan dan pemantauan perubahan terhadap kebijakan perusahaan

2.1.7.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Luthans dalam Anwar Prabu (2010:225), ada 6 dimensi kepuasan kerja adalah yang merupakan 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu :

1. Pay/Upah atau Gaji.

Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima pegawai dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

2. Working conditions/Kondisi

Kerja. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

3. Co-worker/Rekan Kerja.

Rekan kerja, merupakan suatu tingkat dimana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi pegawai.

4. Supervision/Supervisi. Supervisi

merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi pegawai agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

5. The work itself/Pekerjaan Itu Sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

6. Promotion opportunities/Promosi Jabatan.

Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.8 Kinerja

Sebuah hasil output sebuah pekerjaan apabila kinerja tidak maksimal maka, akan terjadi performa yang menimbulkan kurang efektif dan efisiensi yang rendah. Maka karena itu kinerja harus diperhatikan dalam sebuah pekerjaan.

Kinerja menurut Andrew E sikula dalam mangkunegara (2017 : 10) mengemukakan bahwa :

“penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensial yang dapat berkembang”

Sementara menurut Moehariono (2012:95) mengatakn kinerja sebagai berikut :

“kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi”.

Sedangkan John Miner dalam Sudarmanto (2015 : 11) mengemukakan kinerja sebagai berikut:

“kinerja adalah kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama”.

Dapat disimpulkan bahwa dari uraian diatas kinerja merupakan hasil prestasi atau pencapaian suatu individu didalam perusahaan yang telah dicapai melalui kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tempat bekerja.

2.1.8.1 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013 : 13) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

2. Faktor Motivasi

motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.8.2 Model Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri agar tujuan itu bisa dikatakan mendaki sempurna. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu bagaimana situasi dan keadaan internal maupun eksternal pada perusahaan itu, namun bertujuan agar lebih efektif dan efisien dalam perusahaan berkembang mencapai tujuannya.

Moehariono (2012:126), mengungkapkan ada beberapa contoh model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, yaitu :

1. Balance Scorecard Model dari Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: financial perspective (keuangan), dan customer perspective (pelanggan), internal business process perspective (proses bisnis internal) dan learning and growth perspective (tumbuh dan berkembang)
2. Integrated Performance, Measurement System (IPMS) Model dari Centre of Strategic Manufacturing, University of Strathclyde Glasgow oleh Bititci et al. pada model sistem pengukuran kinerja ini dengan titik awal (starting point dari stakeholder) sebagai landasan menentukan Key Performance indicator-nya atau KPI.
3. Cambridge model dari Cambridge University oleh Neely, pada model ini dititik beratkan menggunakan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi Key Performance Indicator-nya atau KPI.
4. Human Resource Scorecard Model (HR Scorecard Model) oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich dari Harvard Business School, pada model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih intangible (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.
5. Performance PRISM adalah hasil kolaborasi antara Chris Adams dan Andy Nelly dari Centre For Business Performance pada Cranfield school of management United Kingdom. Model ini mencoba memadukan antara

kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan stakeholder

6. Pengukuran Kinerja Supply Chain adalah merupakan sistem pengukuran kinerja yang bertujuan untuk membantu memonitoring jalannya aplikasi Supply Chain Management (SCM) agar berjalan dengan baik

2.1.8.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalam Suwatno, et al (2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. Performance Improvement. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Compensation Adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Placement Decision. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. Training and Development Needs. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal
5. Career Planning and Development. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai
6. Staffing Process Deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. Informational Inaccuracies and Job-Design Errors. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.

8. Equal Employment Opportunity. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
9. External Challenges. Tantangan-tantangan eksternal.
10. Feedback. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

2.1.8.4 Dimensi Kinerja

Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. **Kualitas**, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. **Kuantitas**, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. **Penggunaan waktu dalam kerja**, yaitu tingkat ketidak hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. **Kerja sama** dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.9 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, penelitian ini mengacu kepada penelitian sebelumnya yang akan disajikan pada halaman selanjutnya yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian & Peneliti	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kompetensi sdm ukm dan pengaruh terhadap kinerja ukm Surabaya Ardiana dan brahmayanti, Subaedi	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a) Peneliti menganalisis variabel kinerja b) Peneliti menganalisis	a) Peneliti tidak melakukan penelitian budaya organisasi b) pPeneliti tidak melakukan

	(2010) jurnal. manajemen dan kewirausahaan, vol. 12 no 1 maret 2010: 42-55		variabel kompetensi	penelitian kepuasan kerja
2	<p>analisis pengaruh persepsi budaya organisasi “hasil”, kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada karyawan pt. mega andalan komponen logam, yogyakarta)</p> <p>Medi prasetyo (2017) tesis universitas muhammadiyah yogyakarta</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p> <p>c) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel komitmen</p>
3	<p>Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan supermarket luwes nusukan di Kota Surakarta</p> <p>Eka krisna chandra, (2016), tesis Universitas Atma Jaya Yogyakarta</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara parsial maupun simultan. Dari kedua variabel bebas yang diuji, motivasi merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>a) Peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>b) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p>	<p>a) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) Peneliti melakukan penelitian variabel motivasi</p> <p>c) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja</p>
4	<p>Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan <i>intention to leave</i> (studi pada karyawan</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p>	<p>a) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi</p>

	<p>PT.Bitung mina utama)</p> <p>Steven set xaverius tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran (2016), Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016</p>	<p>budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>intention to leave</i>, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap <i>intention to leave</i>, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>intention to leave</i></p>	<p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p>	<p>b) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja</p> <p>c) peneliti melakukan penelitian variabel komitmen organisasional</p> <p>d) peneliti melakukan penelitian variabel <i>intention to leave</i></p>
5	<p>Oganizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building</p> <p>örg Freiling, Hanno Fichtner (2010) Sage journals International. Volume: 24 issue: 2, page(s): 152-172</p>	<p>Organizational culture fosters the process of learning and competence building and works as a glue between people and the organization they belong to</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p>	<p>a) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja</p> <p>b) peneliti tidak melakukan penelitian kepuasan</p>
6	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Perkebunan Nusantara IV)</p> <p>Ainanur & Satria Tirtayasa (2018) Jurnal, Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 1, No. 1, September 2018, 1-14</p>	<p>secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan, secara parsial variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan, secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>c) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p>

		terhadap kinerja karyawan		
7	<p>pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan di pt. vindia agro industri Kabupaten Simalungun Sumatera Utara</p> <p>Santy Yulfiani Girsang (2016), jurnal JOM Fekon Vol.3 No.1 (Februari) 2016</p>	<p>kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan, secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi efektivitas kerja karyawan, secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi efektivitas kerja karyawan</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p>	<p>a) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel efektivitas kerja</p> <p>c) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p>
8	<p>Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan</p> <p>Didik Hadiyatno, (2012), jurnal UNIVERSITY BALIKPAPAN</p>	<p>Secara simultan variabel kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p> <p>c) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kompensasi</p>
9	<p>Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. (pada CV. Aneka Ilmu Semarang)</p> <p>Erlin Dolphin (2012), Jurnal Universitas</p>	<p>motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya kerja</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kepemimpinan</p>

	Dian Nuswantoro Semarang	kerja, motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan		c) peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi d) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi
10	Pengaruh motivasi, kedisiplinan, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi serta kinerja pegawai (studi di dinas perdagangan tenaga kerja koperasi usaha kecil dan menengah Kabupaten Karanganyar) Eny Widyastuti (2018) Excellent: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Pendidikan. Vol 5, No 1	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kedisiplinan, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kedisiplinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan kedisiplinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif	a) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja b) peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja c) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi	a) peneliti melakukan penelitian variabel komitmen organisasi b) peneliti melakukan penelitian variabel motivasi c) peneliti melakukan penelitian variabel kedisiplinan d) peneliti melakukan penelitian variabel kepemimpinan e) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi

		tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi, kedisiplinan, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.		
11	<p>Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Orientasi Berwirausaha Terhadap Kinerja Usaha pada Sentra UMKM Pande Besi di Wonosobo</p> <p>M. Trihudyatmanto , Heri Purwanto (2018) jurnal. Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ)</p>	tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif antara motivasi dengan kinerja lalu tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif antara pengetahuan dengan kinerja usaha selanjutnya ada pengaruh yang signifikan dan positif antara Keterampilan dengan kinerja serta ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kemampuan dengan kinerja dan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) Melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian motivasi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian orientasi</p> <p>c) peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p> <p>d) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kepuasan kerja</p>
12	<p>Karakteristik kewirausahaan dan perusahaan serta kompetensi kewirausahaan sebagai penentu kinerja usaha kecil menengah (UKIM)</p> <p>Ernani Hadiyati (2014) Jurnal Ekonomika-Bisnis Vol. 5 No.2 Hal 117-124</p>	karakteristik kewirausahaan, karakteristik perusahaan, dan kompetensi wirausaha berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja usaha kecil. Kedua, karakteristik kewirausahaan, karakteristik perusahaan, dan kompetensi wirausaha berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja usaha kecil.	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja</p>	<p>a) peneliti melakukan penelitian variabel Karakteristik Kewirausahaan</p> <p>b) peneliti melakukan penelitian variabel Karakteristik perusahaan</p> <p>c) peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi</p>

				d) peneliti tidak melakukan penelitian variabel kepuasan kerja
13	Organizational culture and job satisfaction Daulatram B. Lund (2003) <i>Journal of Business & Industrial</i> (Associate Professor of Marketing, Managerial Sciences Department, College of Business Administration, University of Nevada, Reno, Nevada, USA)	The results indicate that job satisfaction levels varied across corporate cultural typology. Job satisfaction was positively related to clan and adhocracy cultures, and negatively related to market and hierarchy cultures.	a) Peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi b) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja	a) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja
14	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Work Engagement Karyawan UKM Susu Kambing Kabupaten Bogor GP.Ranisa Pranazhira, Angraini Sukmawati (2017) <i>Jurnal Manajemen dan Organisasi</i> Vol VIII, No 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan work engagement dipengaruhi oleh kompetensi dan kompensasi. Sedangkan work engagement tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja.	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi b) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel <i>work engagement</i> b) Peneliti melakukan penelitian variabel kompensasi c) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi d) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kinerja
15	The Effects of Job Satisfaction on Job Performance with the Moderating Effects of Leadership Ill-Ju Lee, Sang-Chul Lee, Yang-Kyun Kim (2019) <i>The Journal of the Korea Contents Association</i> (한국콘텐츠)	Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, tetapi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja b) Peneliti melakukan penelitian variabel kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kepemimpinan b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi

	스학회논문지)Volum e 19 Issue 8.Pages.544-555	melalui kepuasan kerja.		c) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi
16	Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar I wayan juniantara (2015) tesis universitas udayana denpasar	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja b) Peneliti melakukan penelitian variabel kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel motivasi b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi c) Peneliti melakukan tidak penelitian variabel budaya organisasi
17	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Laju perdana indah dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi M.Yanuar rizaldi (2017) tesis universitas lampung bandar lampung	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Motivasi kerja apabila dimediasi oleh kepuasan kerja akan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja b) Peneliti melakukan penelitian variabel kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel motivasi b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi c) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi
18	pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan(studi pada pabrik gula Semboro - Jember)	Gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. budaya organisasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .gaya	a) peneliti melakukan penelitian variabel budaya organisasi b) peneliti melakukan penelitian variabel	a) Peneliti melakukan penelitian variabel gaya kepemimpinan b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel kompetensi

	Brilliant johan anugrah (2014) thesis, universitas airlangga.	kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	kepuasan kerja c) peneliti melakukan penelitian variabel kinerja	
19	pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah Kota Bandung Rohman agus jatnika, (2017) thesis, Unpas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tanggapan pegawai dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah kota bandung mengenai kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja cenderung cukup baik. kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap pegawai dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah kota bandung. secara parsial motivasi lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kompetensi b) Peneliti melakukan penelitian variabel kepuasan kerja c) Peneliti melakukan penelitian variabel kinerja	a) Peneliti melakukan penelitian variabel kinerja motivasi b) Peneliti tidak melakukan penelitian variabel budaya organisasi

Sumber: Hasil diolah 2019

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan pada umumnya menginginkan barang dan jasa yang ditawarkan dapat dipasarkan dengan efektif dan efisien agar dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan dan yang terlibat dalam perusahaan itu maupun yang terlibat dalam pembelian produk ataupun jasa itu sendiri, namun hal tersebut bukanlah merupakan hal yang mudah, mengingat beberapa perubahan dapat terjadi setiap saat, baik perubahan yang ditimbulkan dari gejolak ekonomi maupun kepada pelanggan itu sendiri, seperti selera maupun beberapa aspek lainnya.

2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kompetensi

Budaya Organisasi sangat penting bagi suatu organisasi sebagai sebuah jati diri yang telah dibawa dari para pendahulu, sebuah budaya harus terus dikembangkan karena merupakan segala hal yang mempengaruhi prinsip, perilaku dan nilai - nilai dari setiap anggota organisasi dalam bertindak untuk mencapai tujuan. Dalam bertindak dan mencapai tujuan tersebut diperlukan sebuah upaya – upaya dalam bertindak mewujudkannya, salah satunya untuk menguatkan dan menekankan sebuah keahlian dan kualitas bagi setiap individual didalam organisasi yang berpatokan kepada standar organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa adanya hubungan budaya didalam suatu organisasi dengan kompetensi. Emron E, Yohny A dan Imas K (2017 : 145) menyatakan bahwa wajar sebab organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat selalu menekankan pentingnya keahlian untuk mencapai kualitas dan layanan terbaik demi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan kata lain bahwa budaya dan kompetensi saling berhubungan didalam suatu organisasi pernyataan tersebut di kuatkan oleh berbagai penelitian salah satunya örg Freiling dan Hanno Fichtner

(2010) dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi dan kompetensi secara tidak langsung saling berhubungan dan mempengaruhi secara signifikan dalam sebuah perusahaan guna mendukung kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja di dalam perusahaan, dan dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa budaya organisasi mendorong proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi dan bekerja sebagai perekat antara orang-orang dan organisasi tempat mereka bergabung atau bekerja. Sejalan dengan hal itu Riana dalam Leny Maryesa , Anggraini Sukmawati, dan Hari Wijayanto (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa bahwa budaya organisasi merupakan sistem dari shared value, keyakinan dan kebiasaankebiasaan dalam suatu organisasi yang saling interaksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan standarstandar yang mengarahkan perilaku pelaku organasasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Sebuah budaya organisasi bisa dikatakan sebagai salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja suatu individu didalam sebuah organisasi atau kelompok itu sendiri, hal itu juga sama seperti yang kemukakan oleh Wibowo (2011: 53) bahwa dengan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kepuasan, senang menjadi anggota tim dan merasa memiliki. Pekerja menikmati pekerjaannya dan mendapatkan Kepuasan Kerja. Selanjutnya diperkuat oleh beberapa peneliti yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dinyatakan pada penelitian menurut Brilliant Johan (2014). Hal yang sma juga dari hasil penelitian menyatakan hal yang sama bahwa

terdapat pengaruh dan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja yang di nyatakan oleh Steven set xaverius tumbelaka (2016).

Dapat disimpulkan bahwa perasaan senang, atau puas kepada karyawan di sebuah organisasi akan mempengaruhi tingkat sebuah kepuasan yang mendalam dan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dalam sebuah pekerja itu sendiri, maka karena itu jika budaya organisasi terpenuhi maka akan berdampak ke pada kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadapKepuasan Kerja

Kompetensi didalam sebuah perusahaan merupakan hal yang paling umum untuk melihat tinggi rendahnya sebuah individual dalam bekerja. misalkan bisa dilihat dari salah satunya yaitu dari seorang individual dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien, dan pengetahuan agar menghasilkan sebuah pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

Menurut Boulter dalam Nanan Nurzaman (2016) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya sementara E Mulyana (2004: 37-38) kompetensi yang baik dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahua. Maka dengan kata lain sebuah kepuasan kerja dapat meningkat apabila kompetensi dalam sebuah perusahaan itu baik, misalkan pembelajaran dengan pelatihan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan akan membuat sebuah individual itu lebih menguasai pekerjaannya dan pada umumnya otomatis kepuasan kerja akan meningkat.

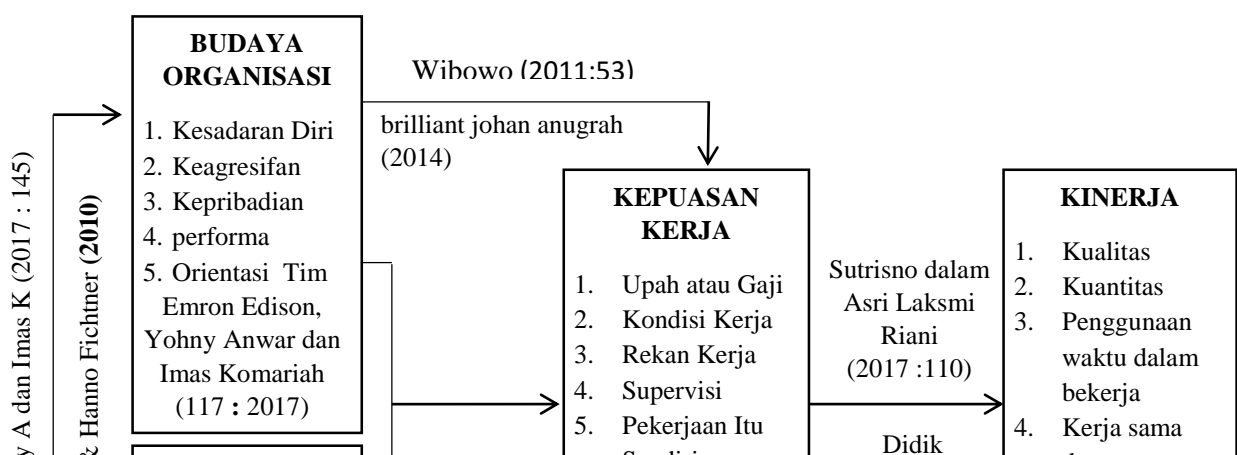
Demikian rohman agus jatnika (2017) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Menurut Sutrisni dalam Asri Laksmi Riani (2017 :110) kinerja jenjang individual ialah kepuasan kerja, pencapaian sasaran dan stres. Kinerja jenjang kelompok adalah semangat (morale), kerukunan (cohesiveness), efisiensi dan produktivitas. Kinerja jenjang organisasional adalah profitabilitas, efisiensi produktivitas, turnover, pertumbuhan, dan adaptatif. Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan.

Dapat disimpulkan sebuah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dimana suatu tingkat tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan sementara itu sama halnya dikuatkan dan dikemukakan lewat penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja Didik Hadiyatno (2012) dan Wayan Juniantara (2015)

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan pada halaman selanjutnya yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Budaya organisasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai