

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah mengenai kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh mengenai teori teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus yang terfokus pada teori permasalahan yang peneliti akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen banyak digunakan dalam berbagai bidang yang mengatur atau memimpin dan mengelola seluruh sumber daya dalam suatu organisasi maupun perusahaan agar sesuai dan mencapai sasaran yang diinginkan. Sebagai suatu ilmu, manajemen merupakan akumulasi pengetahuan yang telah sistematis menjadi suatu kesatuan yang terpadu dan dapat dijadikan pegangan dasar dalam bertindak. Sedangkan sebagai suatu seni manajemen adalah keahlian, kemampuan, kemahiran, serta keterampilan dalam aplikasi prinsip, metode dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif dan melakukan pendekatan yang sesuai kepada tiap individu yang berbeda-beda.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan unsur penting untuk menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan dan merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan proses dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*Actuating*) dan pengendalian (*controlling*) pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan juga mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Manajemen merupakan alat untuk mengukur unsur-unsur yang ada dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Terry (2020:21) bahwa: *“A different process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling which is carried out to achieve the specified goals by using human resources and other resources.”*

Pendapat lain disampaikan oleh Griffin (2019:10) *“Management: A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”*

Pendapat dari Hasibuan (2019:1) menyatakan bahwa Manajemen merupakan ilmu dan seni dengan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu asset utama perusahaan dalam pengelolaan dan

pendayagunaan sumber daya yang terdapat pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari suatu organisasi.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut Terry (2020:21) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*) Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.
3. Penggerakan (*Actuating*) Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.
4. Pengawasan (*Controlling*) Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### **2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2018:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods, dan markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

#### 1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

#### 2. Uang (*money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji terhadap karyawan yang telah bekerja dan lain sebagainya.

### 3. Bahan (*material*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

### 4. Mesin (*mechine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

### 5. Metode (*method*)

*Methods* adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

### 6. Pasar (*market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia (*unsur man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (*unsur money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (*unsur materials*).
4. Manajemen produksi (*unsur machines*).
5. Manajemen pemasaran (*unsur market*).

6. *Method* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau Perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia untuk sekarang ini menjadi asset yang sangat begitu penting untuk sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manusia adalah kekayaan (*asset*) yang utama

didalam organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Hasibuan (2019:10) mengatakan 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.

Menurut Veithzal (2019:4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segisegi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Menurut Kurniawati (2021:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan orang atau karyawan, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola manusia (karyawan) yang dimiliki seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sedarmayanti (2020:76) fungsi manajemen

sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial dan operasional manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut:

### 1. Fungsi Manajerial

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan fungsi perencanaan.

#### b. Pengorganisasian (*organization*)

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan dan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya.

#### c. Penggerakan (*Actuating*)

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan ini penting karena sebagai langkah awal untuk mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

#### d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan serta membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan

### 2. Fungsi Operasional

#### a. Pengadaan (*Procurement*) Kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.



- b. Pengadaan (*Development*) Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai.
- d. Pengintegrasian Karyawan (*Integration of employees*) Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan, dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan Karyawan (*Maintenance of employees*) Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Work termination*) Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan yang hendak diklasifikasi adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di dalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Diajukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui Tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab serta secara strategis, etis

dan sosial. Terdapat tujuan utama yaitu tujuan organisasi, tujuan fungsional, tujuan sosial dan tujuan personal.

### **2.1.3 Kompensasi**

Suatu perusahaan akan berhadapan dengan suatu tantangan yang besar untuk melakukan pertahanan terhadap berlangsungnya hidup perusahaan, sehingga suatu perusahaan memandang kompensasi sebagai suatu kunci untuk dapat mengelolah sumber daya manusia dengan cara yang efektif serta sesuai kebutuhan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif di dalam hubungan kerja. Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Robbins (2019:56) *“Compensation management is the process of determining cost effective pay structure, designed to attract and retain, provide an incentive to work hard, and structured to ensure that pay levels are perceived as fair.”*

Menurut Elmi (2019:83) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan

memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Affandi (2021:191) menyatakan bahwa Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan indikator upah/gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan dari organisasi perusahaan terhadap individu yang telah memberikan tenaga dan jasanya dalam berbagai bentuk yang meliputi kompensasi secara finansial langsung dan tidak langsung, serta kompensasi nonfinansial sebagai balas jasa, daya tarik, salah pembentuk motivasi, dan upaya untuk menyejahterakan karyawan dengan adil dan layak, agar mereka tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi perusahaan.

### **2.1.3.2 Kriteria Pemberian Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi terdapat beberapa kriteria yang perlu untuk diberikan perhatian ketika menentukan besaran kompensasi menurut Robbins (2019:56):

1. **Tingkatan biaya hidup**

Suatu kompensasi yang diterima karyawan akan mempunyai makna jika bisa dipergunakan dalam pemenuhan kebutuhan fisik secara minimum. Kebutuhan fisik dari karyawan baik dari kota kecil maupun kota besar jelas akan berbeda

2. **Tingkatan kompensasi di perusahaan lainnya yang berlaku**

Ketika tingkatan kompensasi yang telah diberikan pada karyawan memiliki jumlah lebih rendah daripada perusahaan lain, sedangkan jumlah tersebut diberikan untuk jenis pekerjaan yang sama, hal tersebut dapat memunculkan perasaan yang tidak puas bagi karyawan, yang akhirnya dapat berdampak pada keluarnya karyawan dari perusahaan.

### 3. Tingkatan kemampuan dari Perusahaan

Tingkatan kemampuan yang tinggi yang dimiliki perusahaan, disitu perusahaan akan dapat memberikan jumlah kompensasi yang juga tinggi untuk karyawannya.

### 4. Besar dan kecilnya tanggung jawab serta jenis pekerjaan

Dalam hal ini karyawan yang mempunyai jenis pekerjaan lebih sulit serta tanggung jawab yang lebih besar akan lebih baik untuk diimbangi dengan jumlah kompensasi yang lebih besar dan juga berlaku sebaliknya.

### 5. Peraturan perundang-undangan yang sedang berlaku

Perusahaan dalam memberikan jumlah kompensasi untuk karyawan akan memiliki suatu peraturan yang diikutinya seperti peraturan yang dikeluarkan pemerintah.

#### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Umumnya besaran kompensasi dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam hal yang membuat bagian manajemen sumber daya manusia untuk menyesuaikan secara lanjut terkait kebijaksanaan kompensasi dari perusahaan. Pada implementasinya kompensasi tidak terlepas dari faktor eksternal maupun faktor

internal dari perusahaan. Oleh karena itu hal tersebut haruslah diperhatikan perusahaan supaya pelaksanaan dari kompensasi dapat terealisasi dengan baik dan memberikan dampak yang positif baik bagi karyawan ataupun perusahaan. Berikut faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kompensasi (Hasibuan, 2020):

1. Penawaran serta permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kesiediaan serta kemampuan dari Perusahaan

Perusahaan apabila kemampuan dan kesiediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Organisasi karyawan atau serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan mengacu pada tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menggunakan sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa atau mencapai tujuan organisasi. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak

maka kompensasi akan semakin besar, Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Peraturan Pemerintah, Undang - Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang – wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang – wenang.

#### 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2020:93) dimensi kompensasi dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung dan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan, kompensasi yang diberikan sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung, dibayarkan dan waktu yang selalu tetap.

- a. Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau minggu, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
  - b. Insentif adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.
  - c. Bonus sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat
2. Kompensasi Tidak Langsung, merupakan imbalan diluar gaji pokok.
- a. Tunjangan adalah balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan, asuransi dan pensiun.
  - b. Asuransi adalah jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk keselamatan dan keamanan karyawan selama bekerja di suatu perusahaan, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan.
  - c. Cuti adalah keadaan ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam waktu tertentu, seperti cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti hamil, cuti kepentingan pribadi atau mendesak, cuti bersama dan cuti berbayar.
  - d. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dinikmati dan dirasakan karyawan demi rasa kenyamanan ketika bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan seperti, pelatihan, reward, atau penghargaan, alat kerja yang memadai misalnya komputer, alat tulis,



telpon, meja, kursi dan lainlain serta tempat ibadah, kantin dan fasilitas kesehatan.

#### **2.1.4 Kompetensi**

Pada UU Nomor 5 Tahun 2014 terkait Aparatur Sipil Negara tercantum bahwasannya salah satu hak dari ASN merupakan kompetensi. Kompetensi adalah hak dari ASN baik yang adalah PPPK maupun PNS. Kompetensi disini adalah suatu kecakapan kerja dari setiap SDM yang meliputi keterampilan, sikap kerja, serta pengetahuan yang bersifat mutlah dibutuhkan ketika menjalankan tugasnya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (skill), attribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kerja (job behaviour) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Menurut Sutrisno & Zuhri (2019) kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Lyle Spencer & Signe Spencer (2021:22), menyatakan bahwa kompetensi adalah: *“An underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”*.

Menurut Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue (2019:316) Kompetensi adalah: *“Competence is a trait or characteristic needed by a holder of office in order to carry out a position properly, or it can also mean that the characteristics of a person are easily seen including knowledge, skills and behavior that allow for performance.”*

Sedangkan Boyatzis (2019:3) menyatakan bahwa *“An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that results in effective an/or superior performance.”*

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya kompetensi adalah suatu upaya untuk meningkatkan kompetensi baik itu dalam hal keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan pegawai yang secara otomatis akan diikuti berubahnya moral serta perilaku ketika menjalankan tugas-tugasnya.

#### **2.1.4.2 Kompetensi Aparat Sipil Negara**

Kompetensi bagi ASN dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan serta pendidikan. Pelatihan berbentuk pendidikan secara formal dilaksanakan guna meningkatkan keahlian serta pengetahuan sesuai dengan peraturan dalam undang-undang, dengan memberikan tugas belajar guna memenuhi standar kompetensi dari jabatan serta karir. Prioritasnya adalah sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian yang diperoleh pegawai dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dalam hal pendidikan ini merupakan suatu bentuk dari kompetensi instansional.

Kompetensi manajerial seperti disebutkan di atas adalah kemampuan memimpin dan menggerakkan organisasi secara menyeluruh, memadukan dan mengarahkan kegiatannya untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu, sekurang-kurangnya seorang pimpinan tentu tahu dan dapat memformulasikan tujuan bersama yang ingin dicapai (*common discribable goals*), tahu kondisi organisasi (kekuatannya dan kelemahannya) dan mampu memadukan kekuatan yang ada serta dapat menemukan kegairahan kerja dalam organisasi.

Pengetahuan tentang tujuan organisasi berkaitan dengan pengetahuan tentang posisi organisasi dalam masyarakat secara menyeluruh. Seorang pemimpin organisasi harus tahu peran apa yang harus dan dapat dilaksanakan oleh organisasinya dan harus paham bahwa tujuan sebuah organisasi dalam masyarakat menyertakan bagian atau sub tujuan dan tujuan umum suatu masyarakat. Selanjutnya, tujuan tiap unit dalam organisasi menentukan bagian dari tujuan organisasi. (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia).

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Lyle Spencer & Signe Spencer (2021:15), menyatakan bahwa kecakapan kompetensi seseorang dipengaruhi oleh:

1. Keyakinan dan Nilai, Apa yang diyakini seseorang mengenai diri sendiri dan orang lain memiliki pengaruh yang besar pada perilaku. Bila manajer percaya bahwa ia hanya memiliki sedikit pengaruh, para manajer tersebut cenderung akan kurang berusaha untuk meningkatkan segala sesuatunya.

2. Keterampilan, keterampilan berperan penting dalam banyak kompetensi. Pengembangan keterampilan terkait dengan kompetensi yang dapat berpengaruh pada budaya perusahaan dan kompetensi individual.
3. Pengalaman, menguasai banyak kompetensi membutuhkan banyak pengalaman akan mengatur dan berkomunikasi dengan banyak orang, memecahkan masalah dan lainnya. Pengalaman merupakan faktor kompetensi lainnya yang dapat berubah sejalan dengan waktu dan keadaan.
4. Kepribadian, kepribadian mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yang meliputi pemecahan konflik, tim kerja, pengaruh, dan pembangunan hubungan.
5. Motivasi, motivasi adalah faktor kompetensi yang dapat berubah. Dorongan, penghargaan dan perhatian dapat berpengaruh pada motivasi. Bila manajer dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan mensejajarkannya dengan kebutuhan bisnis maka kecakapan akan meningkat dalam sejumlah kompetensi sehingga mempengaruhi kinerja: orientasi pada hasil, pengaruh, inisiatif dan lainnya.
6. Masalah Emosi, masalah tersebut dapat menghalangi dan membatasi kompetensi, karena karyawan takut membuat kesalahan dan malu sehingga membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan Intelektual, kemampuan ini tidak mudah ditingkatkan, karena tergantung pada pemikiran kognitif seperti berpikir analitis dan konseptual, serta pengalaman sehingga dapat meningkatkan kecakapan kompetensi.

#### 2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (2021:15), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar dan kompetensi pembeda. Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi beberapa dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan, informasi yang harus dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. meliputi: Indikator pada dimensi pengetahuan meliputi:
  - a. Pengetahuan Faktual
  - b. Pengetahuan Konseptual
  - c. Pengetahuan Prosedural
2. Keterampilan, merujuk pada kapabilitas yang terdiri dari serangkaian tindakan. Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi:
  - a. Keterampilan administrative
  - b. Keterampilan manajerial
  - c. Keterampilan teknis
  - d. Keterampilan sosial
3. Motif, perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku individu. Indikator pada dimensi motif, meliputi:
  - a. Dorongan Ekonomi
  - b. Dorongan Sosial
  - c. Dorongan Psikologis

4. Sifat, bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator pada dimensi sifat, meliputi:
  - a. Sikap
5. Citra Diri, seperti opini/pemahaman/kepercayaan seseorang pada dirinya sendiri. Indikator pada dimensi citra diri, meliputi:
  - a. Kepercayaan diri
  - b. Nilai – nilai pribadi

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Setiap individu tentunya ingin memperoleh pekerjaan karena dengan bekerja mereka berharap akan mendapatkan suatu imbalan untuk melanjutkan hidupnya. Tetapi, sering terjadi mendapat suatu imbalan belum cukup, mereka akan ingin mendapatkan suatu kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Yang menjadi persoalan adalah cara menentukan ukuran dari kepuasan kerja karena setiap orang tentunya merasakan kepuasan yang berbeda.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2019:40) kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Menurut Edwin Locke (2020:95) menyatakan bahwa “*job satisfaction can be defined as the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values.*”

Byars dan Rue (2019: 170) juga mengatakan, bahwa “*High job satisfaction will encourage the realization of effective organizational goals. Meanwhile, low levels of job satisfaction are a threat that will bring destruction or decline to the organization, quickly or slowly.*”

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai untuk merasakan pekerjaan maupun dirinya sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwasannya kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung ataupun tidak mendukung pada diri seorang pegawai yang berhubungan dengan kondisi yang dirasakan maupun pekerjaannya.

#### **2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)* sebagai berikut Rustan, (2019):

1. Pekerjaan yang menantang, biasanya karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan dalam menggunakan kemampuan maupun keterampilan mereka.
2. Upah atau gaji yang sesuai, jika upah yang diberikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, keterampilan serta standar yang berlaku maka dapat menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung, pegawai umumnya peduli mengenai lingkungan kerja yang nyaman ataupun yang mempermudah pekerjaan karena dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Rekan kerja yang mendukung, bagi pegawai bekerja juga suatu hal untuk mengisi kebutuhan, oleh karena itu perilaku atasan maupun rekan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan.
5. Kesesuaian dengan pekerjaan, pegawai yang memiliki kepribadian sama dengan pekerjaannya akan lebih berhasil dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan memiliki kepuasan yang tinggi.

#### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2019:41) Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini ada lima yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
  - a. Beban kerja yang diterima
2. Gaji
  - a. Jumlah bayaran yang diterima atas hasil kerja
3. Promosi
  - a. Peningkatan Status
4. Pengawasan
  - a. Pemberian pengawasan saat bekerja
5. Rekan Kerja
  - a. Karakteristik pribadi dan rasa tanggung jawab Bersama



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rika Fauziana dan Suryono Efendi (2024)  Pengaruh Komitmen Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Hortikultura  <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> , 5(2), 3719-3744.	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja.	Menggunakan variabel kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	Objek penelitian pada Direktorat Jenderal Hortikultura

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>Aria Elshifa, Syamsulbahri, Hendi Budiman (2024)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science, 3(01), 29-38.</p>	<p>Kompensasi menunjukkan dukungan yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel pelatihan kerja dan lingkungan kerja</p>
3	<p>Adhe Irmansya dan Muhammad Wadud (2024)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai</p> <p><i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i>, 5(2), 4605- 4615</p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel gaya kepemimpinan</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Intan Verozia, Marta Widian Sari, Harmelia (2024)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Teknologi pada SDM terhadap dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Daerah Kabupaten Solok</p> <p>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi, 2(2), 366-377.</p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel penggunaan teknologi</p>
5	<p>Putu Gede Wisnu Permana Kawisana, A.A Ngurah Mayun Narindra, Ida Bagus Agung Dharmanegara (2024)</p> <p><i>The Effect of Leadership Style and Competence on Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable</i></p> <p><i>Journal of Governance, Taxation and Auditing</i>, 2(3), 182-188.</p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel gaya kepemimpinan</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Lisna Nurpida (2023)</p> <p><i>The Influence of Motivation, Work Environment, Competence, and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance</i></p> <p><i>Dinasti International Journal of Digital Business Management, 4(4), 795-807.</i></p>	<p>Kompensasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kompetensi, kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel wrok <i>environment</i></p>
7	<p>Ike Sriadmitum, Sudarno, Nyoto (2023)</p> <p><i>Leadership Style, Work Environment, and Compensation on Job Satisfaction and Teacher Performance</i></p> <p><i>Journal of Applied Business and Technology, 4(1), 79-92.</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh terhadap variabel intervening kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel leadership style, work <i>environment</i></p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p>Nyoman Gede Krishnabudi, Chairul Saleh, Gettik, Princessa Natalia (2023)</p> <p>Dampak Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan</p> <p>BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 17(3), 221-230</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel lingkungan kerja</p>
9	<p>Nur Ida Iriani, Suyitno, Totok Satongko, M. Rifai, Poppy Indrihastuti (2023)</p> <p><i>Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction</i></p> <p><i>Journal of Business and Management Studies, 5(1), 38–49.</i></p>	<p>Kompensasi dan kompetensi berpengaruh terhadap variabel intervening kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi, kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel leadership style</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	<p>Ni Made Dwi Puspitawati, Ni Putu Cempaka Dharmadewi Atmaja (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Bakti Saraswati (JBS): Media Publikasi Penelitian Dan Penerapan Ipteks, 9(2).</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel stress kerja</p>
11	<p>Yohanes R. Kanaf, John dan Henny (2023)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 4(6), 886–897</p>	<p>Kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kompetensi, kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel lingkungan kerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	<p>Dhea Valencya Ananda, Abdul Gofur (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>JAMBIS: Jurnal Administrasi Bisnis, 2(2), 160- 171.</p>	<p>Kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kompetensi, kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel lingkungan kerja</p>
13	<p>Suryono Efendi, Amirudin Yusuf (2021)</p> <p><i>Influence Of Competence, Compensation And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable</i></p> <p><i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 5(3), 2441-2451.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kompetensi, kepuasan kerja</p>	<p>Variabel Kepuasan sebagai variabel intervening</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	<p>Pande Ni Ketut Santi (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng</p> <p>Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 8 No. 1</p>	<p>Kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng.</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi, kompetensi dan kepuasan kerja</p>	<p>Objek penelitian pada dinas perhubungan Kabupaten Buleleng</p>
15	<p>Komang Krisna Heryanda, Gede Ari Sumerdana (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 3(2), 127-135.</p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel lingkungan kerja</p>



Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16	<p>Dadang Pramana Aprilliansyah, Idham Cholid (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur</p> <p>Borneo Studies and Research, 2(1), 519-528.</p>	<p>Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur.</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan kepuasan</p>	<p>Objek penelitian pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur</p>
17	<p>Edi Sugioo dan Gloria Ida Lumban Tobing (2021)</p> <p>Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis, 4(2), 389- 400.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompesansi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja</p>	<p>Menggunakan variabel budaya organisasi</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	<p>Radiana Fitriati (2021)</p> <p>Pengaruh Pemberdayaan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan</p> <p><i>Journal Teacherpreneur, 1(1), 24-32.</i></p>	<p>kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan variable kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variable pemberdayaan</p>
19	<p>Muhammad Faisal, Burhanuddin &amp; Suaib Ibrahim (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar</p> <p>Palangga Praja, Vol. 2, No. 1, 79-93</p>	<p>Kompetensi berupa diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis</p>	<p>Menggunakan variable kompetensi</p>	<p>Menggunakan metode kualitatif</p>
20	<p>Anik Hermingsih, Desti Purwanti (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>Jurnal Dimensi, 9(3), 574- 597.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel beban kerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21	<p data-bbox="400 454 576 521">Indra Prawira (2020)</p> <p data-bbox="400 562 663 779">Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai</p> <p data-bbox="400 819 632 947">Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1), 28-40.</p>	<p data-bbox="699 454 895 667">Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p data-bbox="951 454 1126 633">Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p data-bbox="1161 454 1353 633">Menggunakan variabel kepemimpinan dan fasilitas kerja</p>
22	<p data-bbox="400 969 639 1070">Mhd Andi Rasyid, Hasrudy Tanjung (2020)</p> <p data-bbox="400 1111 663 1328">Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p data-bbox="400 1368 632 1496">Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1), 60-74.</p>	<p data-bbox="699 969 903 1328">Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>	<p data-bbox="951 969 1126 1149">Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p data-bbox="1161 969 1353 1104">Menggunakan variabel lingkungan kerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	<p>Andre Kurniawan (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Daya Saing, 7(3), 313-318</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel motivasi dan kinerja</p>
24	<p>Andi Hidayat, Solihin Mattalatta, Amar Sani, M Nurhadi (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada BKPSDM Kota Makassar</p> <p>Jurnal Mirai Management, 5(3), 202-212</p>	<p>Temuan penelitian ini menunjukan hasil bahwa pengaruh kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25	Freedona Augustine Toreh, Greis Mike Sendow, Irvan Trang (2022)  Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulut  Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(1), 1305-1314.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Kerja, secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Menggunakan variabel kompetensi dan kepuasan kerja	Menggunakan variabel pengembangan karir dan penempatan

Sumber: Hasil diolah peneliti (2024)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan pada penelitian terdahulu yaitu menggunakan variabel kompesansi dan kompetensi sebagai variabel *independent* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*.

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2021:60) kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel *dependent* dan *independent*. Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka perusahaan harus mendukung, memperhatikan dan menunjang dengan membangun manajemen yang bisa mengatur, mengarahkan dan mengkoordinir pekerjaan yang dibebankan kepada semua pegawai. Banyak perusahaan yang meyakini kinerja menunjukkan kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang pegawai peroleh dapat membawa pengaruh positif bagi perusahaan.

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi adalah salah satu aspek utama dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Kompensasi yang baik tidak hanya mencakup gaji pokok yang memadai, tetapi juga berbagai bentuk imbalan tambahan seperti bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan lainnya. Secara finansial, kompensasi yang memadai dapat memberikan stabilitas dan keamanan bagi karyawan. Mereka dapat merencanakan keuangan mereka dengan lebih baik, memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, serta memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri mereka sendiri dan keluarga mereka. Dalam lingkungan yang kompetitif, menawarkan kompensasi yang menarik juga dapat menjadi alat untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik dalam Perusahaan. Adanya suatu

kompensasi untuk pegawai dapat memberikan peningkatan kepada kepuasan kerja. Besar ataupun kompensasi yang diberikan kepada pegawai umumnya didasarkan pada prestasi yang dihasilkan yang diberikan imbalan berupa kompensasi. Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa mereka secara adil dibayar dan diberi imbalan yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja mereka. Kompensasi yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi mereka.

Menurut pendapat dari Mangkunegara dalam Khair (2019:84) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan jabatan kerja karyawan, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Suatu perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang bisa menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan dan bisa memberikan kompensasi secara tepat, sehingga bisa tercapai kepuasan kerja karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Arua dan Syamsulbahri (2024) yang mengemukakan bahwasannya kompensasi memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja. Dan penelitian yang dilakukan Nyoman dan Chairul Saleh (2024) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Namun terdapat juga penelitian yang memiliki hasil berbeda, seperti penelitian Pandari (2021) yang mengemukakan bahwasannya kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya dari teori dan penelitian terdahulu bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kompensasi yang diterima akan meningkatkan kepuasan pada pegawai.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Tingkat kompetensi karyawan juga memiliki dampak terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa kompeten dalam melakukan tugas-tugas mereka juga lebih mungkin merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan dapat memiliki dampak yang signifikan. Kompetensi yang memadai akan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan.

Menurut Afandi (2018:82) salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap kompetensi pekerja. Ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Adhe Irmansya dan Muhammad Wadud (2024) yang mengemukakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga didukung oleh penelitian Faisal,



Burhanuddin, dan Ibrahim (2020) bahwasannya kompetensi umumnya berupa diklat kepemimpinan, fungsional serta teknis yang dapat berguna bagi pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya dari penelitian terdahulu kompetensi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin perusahaan dan pegawai aktif dalam program kompetensi maka akan meningkatkan rasa puas bagi diri pegawai.

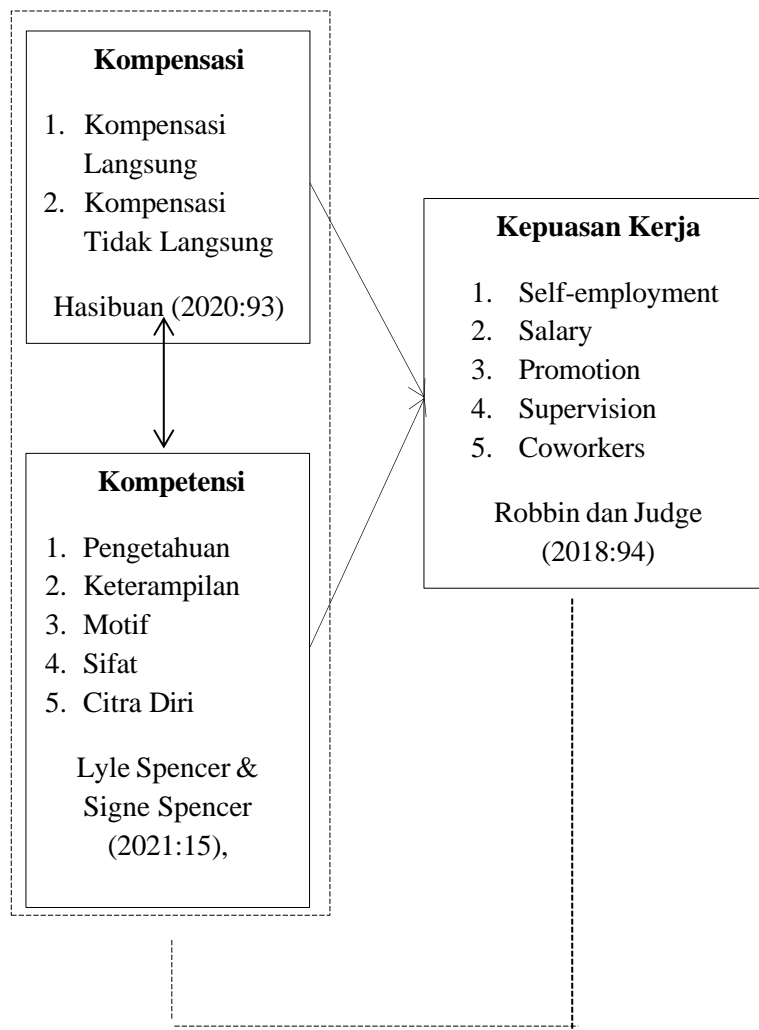
### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi serta kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja umumnya menjadi salah satu dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. kompetensi merupakan upaya suatu perusahaan maupun pegawai dalam mengembangkan keterampilannya dalam bekerja sehingga dengan adanya kompetensi akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang dapat meningkatkan kompensasi. Dengan adanya kompetensi serta peningkatan kompensasi akan membuat pegawai merasa lebih semangat untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Rika dan Suryono (2024) Dimana hasil penelitian menyatakan kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja. Sama halnya dengan penelitian Yohanes R. Kanaf, John dan Henny (2023) yang menyatakan hasil penelitian kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja

Sehingga dapat disimpulkan ketika kompetensi meningkat karena kompetensi yang sesuai dengan minat serta bidang kerja pegawai, hal tersebut akan

memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Ketika kompetensi seorang pegawai berkembang sejalan dengan minat dan bidang kerjanya yang sesuai, hasilnya adalah meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Proses ini terjadi karena adanya keselarasan antara kemampuan individu dengan tuntutan dan tantangan yang ada dalam pekerjaannya, menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai untuk berkembang secara optimal dan meraih pencapaian yang memuaskan. Oleh karena itu berdasarkan uraian-uraian sebelumnya dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian (Sugiyono, 2022). Sesuai kerangka pemikiran maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Simultan

Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2. Hipotesis Parsial

- a. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- b. Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja