

## **BAB II**

### **TINJUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Hasibuan (2021,10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Adapun menurut Sutrisno (2016:6), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia guna terwujudnya tujuan perorangan, organisasi, dan masyarakat.

###### **2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2021,14), Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.

1. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right in the right job*.
2. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan Sumber Daya Manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### 2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021,21), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu meliputi:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

#### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway (dikutip di Sutrisno, 2016:7) Tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya..
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

## **2.1.2. Kompetensi**

### **2.1.2.1. Pengertian Kompetensi**

Menurut Edison (2021,140), Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. .

Menurut Wibowo (2016,271), Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

### **2.1.2.2. Kategori Kompetensi**

Menurut Zwell (dikutip di Wibowo, 2016:276) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsic individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, nilai-nilai.

### **2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (dikutip di Sudarmanto, 2019:54) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, yaitu :

1. Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah. Maka demikian, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan sering kali seorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan

dan nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

## 2. Keterampilan

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

## 3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membenuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.



#### 4. Karakteristik Personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *introvert* akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat *ekstrovert*. Karakteristik kepribadian betapapun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

#### 5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

#### 6. Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan tersebut.

## 7. Kapasitas Intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, dan lain-lain.

### 2.1.2.4. Indikator Kompetensi

Menurut Edison (2021,143), indikator kompetensi yaitu :

#### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

#### 2. Keahlian (*Skill*)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien.

#### 3. Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi.

### **2.1.3. Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Wibowo (2016,431), Komitmen Organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Steers (dikutip di Yusuf dan Syarif, 2017:23) Komitmen Organisasi adalah kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan kemakmuran organisasi.

#### **2.1.3.2. Faktor-Faktor Terbentuknya Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dan Porter (dikutip di Yusuf dan Syarif, 2017:47) menggolongkan faktor-faktor terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian berikut :

1. Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi, dan nilai-nilai personal.

2. Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
3. Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
4. Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

#### **2.1.3.3. Tipe-Tipe Komitmen Organisasi**

Menurut Newstrom (dikutip di Wibowo, 2016:432) adanya tiga tipe komitmen organisasi, yaitu :

1. *Affective Commitment*, suatu tingkat emosional positif dimana pekerja ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi.
2. *Normative Commitment*, merupakan pilihan untuk tetap terikat karena budaya yang kuat atau etika *familiah* yang mendorong mereka melakukan demikian. Mereka yakin mereka harus berkomitmen karena sistem keyakinan orang lain dan milik mereka internalisasi norma dan perasaan sebagai kewajiban.
3. *Continuance Commitment*, mendorong pekerja tetap tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosial mereka akan terjadi apabila mereka meninggalkan.

#### **2.1.3.4. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Darmawan (2013,171), Indikator Komitmen Organisasi yaitu :

1. Kemauan Karyawan

Kemauan Karyawan adalah suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan Karyawan adalah bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.

3. Kebanggaan Karyawan

Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021,75), Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2021,202), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Greenberg dan Baron (dikutip di Wibowo, 2016:415) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Vecchio (dikutip di Wibowo, 2016:415) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

#### **2.1.4.2. Model-Model Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (dikutip di Busro, 2020:104) Ada lima model kepuasan kerja yang menonjol, berdasarkan penyebabnya, yaitu :

##### **1. Pemenuhan kebutuhan**

Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, rekreasi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan

##### **2. Kecocokan antara harapan yang realitas**

Kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapat kepuasan dan sebaliknya. Ketika hasil lebih kecil dari harapan, atau harapan lebih besar dari hasil, maka kepuasan akan rendah.

### 3. Pencapaian nilai

Kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya. Semakin kecil makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, maka semakin kecil pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

### 4. Persamaan

Kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil di tempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil di depan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.

### 5. Komponen watak atau genetik

Individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, temperamen, suka mengeluh di belakang, dan karakter negatif lainnya.

#### **2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Wibowo (2016,418), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. *Motivation* (motivasi), terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja.
2. *Job involvement* (pelibatan kerja), pelibatan kerja menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.
3. *Organizational citizenship behavior*, merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya.
4. *Organizational Commitmen* (Komitmen Organisasi), terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan.

Menurut Edison (2021,214), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, kepemimpinan, termasuk juga dengan kebijakan, kompensasi, kompetensi, dan lingkungan.

#### **2.1.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021,79), Pengaruh kepuasan kerja yaitu :

1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.



### 3. Keluarnya Pekerja

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, memabangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

### 4. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu :

- a) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik luar.

#### **2.1.3.5. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021,82), indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain :

##### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

## 2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

## 3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

## 4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

## 5. Rekan Kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## **2.2. Hubungan antar Variabel Bebas (X) dan Terikat (Y)**

### **2.2.1. Hubungan Kompetensi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Edison (2021,212), Kompetensi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja. Sebab, pada umumnya, orang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki keahlian di bidang tersebut. Jika keahliannya rendah, dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan. Menurut Ngebu (2018) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki karyawan berupa sikap kerja, pengetahuan, dan keahlian tertentu sehingga karyawan merasakan bahwa pekerjaan tertentu sesuai atau tidak dengan kemampuannya. Dan menurut Deswarta (2017,25) Ketidaksesuaian kompetensi akan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Jadi intinya bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh

kompetensi. Semakin baik kompetensi maka akan bisa membuat para karyawan puas dalam bekerja serta punya keahlian dibidangnya masing-masing.

### **2.2.2. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021,78), komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

Menurut Busro (111,20), bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah pula tingkat komitmen karyawan tersebut.

### 2.3. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Nama Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Siti Khuzaimah	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekan Baru, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2017	-Variabel bebas : ) Pengembangan Karir ) Kompetensi ) Lingkungan Kerja -Variabel Terikat : ) Kepuasan Kerja -Alat analisis : Regresi linier berganda -Hasil Penelitian : Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, uji regresi secara simultan (Uji F) menunjukkan bahwa variabel	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan. dan juga menggunakan analisis regresi linear berganda.	Perbedaan: ) Lokasi Penelitian di PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekan Baru. ) Tahun Penelitian

			pengembangan karir, kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.		
2.	Nudi Aditya Pratama, Supriyatin	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 6, Nomor 7, Tahun 2017	<p>-Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>}) Komitmen Organisasi</li> <li>}) Motivasi</li> <li>}) Lingkungan Kerja</li> </ul> <p>Variabel Terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>}) Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>-Alat analisis : Regresi linier berganda</p> <p>-Hasil Penelitian : Menunjukkan komitmen, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT.</p>	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. dan juga menggunakan analisis regresi linear berganda	Perbedaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>}) Lokasi Penelitian di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara</li> <li>}) Jumlah sampel sebanyak 61 orang</li> <li>}) Tahun Penelitian</li> </ul>

			PLN (Persero) Area Surabaya Utara.		
3.	Yopi Yunsepa	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik SOGM Pada PT. Perkebunan Minanga Ogan Region Sumsel-Lampung, Jurnal Ecoment Global, Volume 3, No. 1 Tahun 2018	-Variabel bebas : ) Lingkungan Kerja ) Komunikasi ) Kompetensi ) Kompensasi -Variabel Terikat : ) Kepuasan Kerja -Alat analisis : Regresi linier berganda -Hasil Penelitian : Lingkungan kerja, komunikasi, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pabrik SOGM PT Minanga Ogan Region Sumsel-Lampung.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan. dan juga menggunakan analisis regresi linear berganda	Perbedaan: ) Lokasi Penelitian di PT. Perkebunan Minanga Ogan Region Sumsel-Lampung. ) Jumlah responden sebanyak 159 Responden. ) Tahun Penelitian

4.	Pingkan Maindoka, Bernhard Tewal, Farlane S. Rumokoy	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA, Volume 5 No.3 Tahun 2017	-Variabel bebas : } Komitmen Organisasi } Motivasi Kerja } Kompensasi -Variabel Terikat : } Kepuasan Kerja -Alat analisis : Regresi linier beganda -Hasil Penelitian : Komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. dan juga menggunakan analisis regresi linear berganda	Perbedaan: } Lokasi Penelitian di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara.  } Jumlah responden sebanyak 63 Responden.
----	--	---	---	--	--

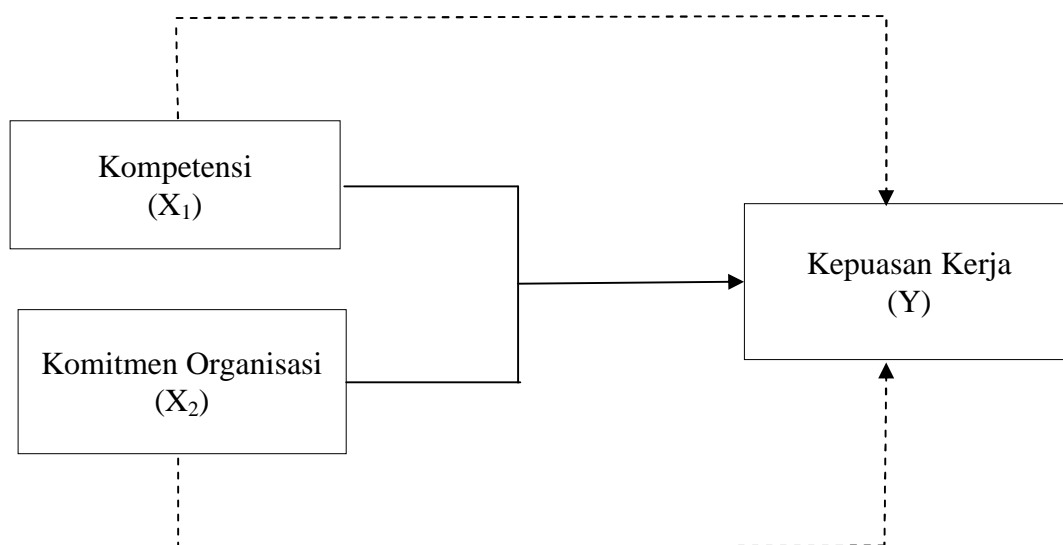
5.	Fanza Erhano	<p>Pengaruh Stress Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Lautan Berlian Utama Motor Cabang Baturaja (2019)</p>	<p>-Variabel bebas :        ) Stress Kerja        ) Komitmen Organisasi        -Variabel Terikat :        ) Kepuasan Kerja        -Alat analisis :        Regresi linear berganda        -Hasil Penelitian :        Berdasarkan hasil analisis secara parsial variabel stress kerja memiliki t-hitung sebesar (9.249) hasil tersebut dibandingkan dengan t-tabel (2.02108), jadi t-hitung (9.249) &gt; t-tabel (2.02108) maka <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_a</math> diterima artinya bahwa stress kerja berpengaruh</p>	<p>Persamaannya yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan juga menggunakan analisis regresi linear berganda</p>	<p>) Lokasi Penelitian di PT. Lautan Berlian Utama Motor Cabang Baturaja        ) Tahun Penelitain</p>
----	--------------	--	---	--	--



			<p>terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Lautan Berlian Utama Motor Cabang Baturaja sedangkan untuk variabel komitmen organisasi memiliki t-hitung sebesar (20.893) hasil tersebut dibandingkan dengan t-tabel (2.02108) jadi t-hitung (20.893) &gt; t-tabel (2.02108) maka <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_a</math> diterima.</p>		
--	--	--	--	--	--

## 2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah Kompetensi dan Komitmen Organisasi dengan variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja.



### Keterangan :

———— :Secara simultan

----- :Secara parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020,99), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah-masalah penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini diduga ada pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.