

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kompetensi**

##### **2.1.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut (Edison et al., 2016) bahwa “Kompetensi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk melak

ukan pekerjaan dengan benar dan di setiap individunya memiliki keunggulan berdasarkan hal-hal yang berkaitan dengan keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*)”.

(Wibowo, 2016) mengemukakan bahwa “kompetensi mengacu pada kemampuan untuk mendukung pelaksanaan atau penggunaan suatu tugas atau penugasan tergantung pada keterampilan dan pengetahuan individu serta didukung oleh sikap yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut”. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2017) “Kompetensi merupakan sebuah keterampilan dan pengetahuan yang kemudian biasa disebut dengan kemampuan. Keterampilan dan pengetahuan tersebut didukung oleh sikap kerja dan aplikasinya dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan yang memuat prasyarat kerja tertentu”.

### 2.1.2 Indikator Kompetensi

(Edison et al., 2016) mengemukakan bahwa untuk mencapai unsur kompetensi, karyawan harus memenuhi indikator sebagai berikut:

a. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan memiliki informasi yang diperoleh dari studi formal atau pelatihan serta kursus yang berkaitan dengan bidang pekerjaan di mana dia bekerja.

b. *Skill* (Keahlian)

Memiliki skill di bidang pekerjaan yang mereka tangani dan dapat mengatasinya secara detail. Bagaimanapun, selain menjadi ahli, dia juga harus mempunyai keahlian dan menangani masalah dengan cepat dan efektif.

c. *Attitude* (Sikap)

Pekerja harus memiliki sikap ramah dan sopan untuk tetap berpegang pada etika organisasi. Sikap ini perlu dilakukan karena melibatkan kewajiban seseorang dalam mengerjakan tugas dengan tepat dan yang terpenting sikap ini merupakan komponen yang sangat penting untuk bisnis jasa atau pelayanan, bahkan memiliki dampak pada gambaran organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

(Sutrisno, 2017) berpendapat bahwa konsep tentang kompetensi semakin dikenal dan secara umum digunakan oleh organisasi-organisasi besar untuk berbagai alasan, khususnya:

a. Standar kerja yang jelas dan harapan yang ingin dicapai

Untuk situasi ini, pada model kompetensi sebenarnya ingin menjawab dua pertanyaan pokok mengenai: keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa yang diperlukan dalam tugas, dan juga praktik apa yang secara langsung akan mempengaruhi pada pelaksanaan pekerjaan.

b. Alat seleksi karyawan

Memanfaatkan pedoman kompetensi yang digunakan sebagai alat penentuan untuk dapat membantu organisasi memilih karyawan terbaik yang diharapkan.

c. Memaksimalkan produktivitas

Minat untuk sebuah organisasi yang "disederhanakan" membuat kita harus menemukan karyawan yang dapat berkembang dengan cara yang ditargetkan untuk mempersiapkan secara vertikal maupun horizontal untuk dapat mengisi kesenjangan dalam keterampilan.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Pada model kompetensi dapat dimanfaatkan untuk membangun kerangka kompensasi (*reward*) yang dipandang lebih adil.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam waktu yang sedang berkembang pesat ini, gagasan tentang pekerjaan berubah dengan cepat, dan minat akan kemampuan baru juga berkembang.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan pendekatan yang paling lugas untuk menyampaikan nilai dan juga hal apa yang seharusnya menjadi titik fokus dari kinerja karyawan.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi bukanlah sebuah kemampuan yang tidak dapat terpengaruh. (Wibowo, 2016) menemukan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompetensi seseorang, antara lain adalah:

a. Keyakinan dan nilai

Keyakinan yang ada pada individu tentang diri mereka sendiri dan orang lain akan sangat mempengaruhi sebuah perilaku.

b. Keterampilan

Keterampilan berperan besar dalam kompetensi

c. Pengalaman

Keterampilan dengan banyak kemampuan membutuhkan pengalaman, mengorganisasi orang, berkomunikasi dengan kelompok, memecahkan masalah, dll.

d. Karakteristik kepribadian

Dalam sebuah kompetensi, karakter dapat mempengaruhi kemampuan manajer dan pekerja, seperti halnya adalah konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kerja sama, memengaruhi, dan juga membangun hubungan.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat tidak konsisten.

f. Masalah emosional

Gangguan emosi dapat membatasi dominasi materi. Rasa takut melakukan kesalahan, dipermalukan, merasa tidak disukai atau tidak menaruh minat akan membatasi inspirasi dan aktivitas.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada deduksi psikologis, misalnya, penalaran yang diperhitungkan dan penalaran logis.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut (Edison et al., 2016), pengertian dari “Budaya organisasi adalah sebuah pola berbagi perilaku, nilai, asumsi dan keyakinan”. Sedangkan menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) pengertian dari budaya organisasi adalah "Sekumpulan harapan yang dibagikan dan ditentukan oleh kelompok untuk menentukan persepsi, pemikiran, dan tanggapannya terhadap berbagai lingkungan". Definisi ini menampilkan tiga kualitas penting dari sebuah budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi akan diberikan kepada karyawan baru melalui interaksi sosial. Kedua, budaya organisasi akan memengaruhi kita di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi bekerja di berbagai tingkatan.

“Organisasi yang baik akan tercermin dalam budaya atau perilaku baik anggotanya, dan pada akhirnya akan mencapai tujuan organisasi tersebut” (Handayani et al., 2021). (Uha, 2017) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah nilai dalam memegang SDM untuk memenuhi komitmen dan perilaku mereka dalam organisasi”. Sementara itu, seperti yang ditunjukkan oleh (Uha, 2014) "Budaya organisasi adalah cara individu merasa tentang pekerjaan yang hebat, dan itu adalah hal yang membuat individu bekerja secara harmonis".

### **2.2.2 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi (Edison et al., 2016) antara lain:

a. Kesadaran diri

Saat bekerja anggota organisasi secara sadar agar mendapat kepuasan dari pekerjaannya, berkembang, mematuhi aturan dan memberikan layanan yang berkualitas.

b. Keagresifan

Anggota organisasi biasanya menentukan rencana kerja dan prosedur untuk mencapai tujuan, maka mereka menetapkan beberapa tujuan menantang namun masuk akal.

c. Kepribadian

Individu bersikap ramah, peka, terbuka dan saling menghormati untuk mengumpulkan kepuasan.

d. Performa

Anggota organisasi kreatif dan memenuhi nilai kuantitas, kualitas dan efektivitas.

e. Orientasi tim

Untuk memperoleh kepuasan yang tinggi dan komitmen bersama, maka diharapkan anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik, melakukan korespondensi dan koordinasi dengan baik dengan partisipasi aktif anggota.

### **2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) budaya organisasi memiliki empat fungsi, yaitu:

- a. Memberikan fasilitas komitmen bersama
- b. Mendapat promosi stabilitas sistem sosial
- c. Memberikan identitas organisasi kepada para anggota
- d. Membantu para anggota untuk dapat memahami lingkungan sekitar dengan cara membentuk perilaku setiap individu.

### **2.2.4 Tipe Budaya Organisasi**

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) ada tiga jenis budaya organisasi secara umum, yaitu:

#### 1) Budaya konstruktif

Dalam budaya ini, karyawan diminta untuk bekerja sama dengan orang lain serta menyelesaikan tugas dan usaha mereka dengan cara yang membantu mereka memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan berkembang. Budaya ini menjunjung tinggi pengaturan (keyakinan dan pertimbangan tentang perilaku dan praktik yang diantisipasi) terkait dengan realisasi aktualisasi diri, rasa hormat dan solidaritas manusia.

#### 2) Budaya pasif-defensif

Budaya yang memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan lain dan tidak membahayakan keselamatan kerja



mereka merupakan pengertian dari budaya pasif-defensif. Jenis budaya ini memberikan dorongan keyakinan normatif terkait dengan ketergantungan, penghindaran dan persetujuan.

### 3) Budaya agresif-defensif

Budaya ini mendorong karyawan untuk bekerja keras untuk melindungi keselamatan dan statusnya. Budaya ini dicirikan oleh kepercayaan normatif yang mencerminkan pertentangan, kekuatan, persaingan, dan perfeksionisme.

## **2.3 Disiplin Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut (Afandi, 2018) “Untuk menyetujui semua pedoman organisasi dan praktik yang berlaku, manajer menggunakan disiplin kerja sebagai alat yang digunakan untuk memperbaiki perilaku dan digunakan sebagai pendorong untuk memperluas perhatian dan kemauan publik”. (Mangkunegara, 2016) meyakini bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Menurut Keith, pengertian dari disiplin kerja adalah “Sebagai praktik manajemen yang memperkuat standar organisasi”. (Sinambela, 2018) menyatakan bahwa “Disiplin merupakan sebuah kepatuhan terhadap aturan atau perintah yang sudah ditetapkan oleh organisasi”. Sedangkan (Arsyad, 2014) mengemukakan bahwa “Disiplin karyawan dapat

diterima dan Salah satu faktor yang secara signifikan meningkatkan produktivitas”.

### **2.3.2 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut (Afandi, 2018) berikut merupakan beberapa indikator untuk mengukur disiplin kerja:

- a. Tujuan kerja
- b. Pergi bekerja tepat waktu
- c. Penggunaan waktu yang efektif
- d. Tidak pernah absen/tidak bekerja
- e. Membuat laporan kerja harian
- f. Patuh terhadap penetapan aturan organisasi atau perusahaan

### **2.3.3 Macam-Macam Disiplin Kerja**

(Mangkunegara, 2016) mengemukakan dua bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin preventif

Merupakan pekerjaan yang mendorong perwakilan untuk mengikuti dan menyesuaikan dengan aturan kerja yang merupakan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Poin pentingnya adalah mempersiapkan karyawan yang berdisiplin diri. Dengan melakukan tindakan pencegahan, pekerja dapat menjaga diri mereka sendiri sesuai pedoman organisasi.

## 2. Disiplin Korektif

Merupakan dorongan untuk memobilisasi karyawan untuk menyetujui hukum dan pedoman serta membimbing mereka untuk mengikuti hukum sesuai aturan organisasi. Motivasi di balik pemberian sanksi adalah untuk mengatasi kesalahan karyawan, menjaga regulasi yang sesuai dan memberikan pelajaran kepada seseorang yang melanggar aturan.

### 2.3.4 Prinsip-Prinsip Disiplin

(Sinambela, 2018) mengemukakan ada beberapa aturan yang harus mengatur kita dalam melakukan tindakan disiplin, yaitu:

- a. Tindakan disipliner yang dilakukan sesuai dengan hukum yang berlaku dan perjanjian ketenagakerjaan yang berlaku.
- b. Seluruh aktivitas disipliner dilaporkan secara lengkap, dan menjelaskan secara lengkap mengenai kekurangan yang ada dalam pelaksanaan.
- c. Aktivitas disipliner yang dilakukan harus menggunakan tingkat paksaan dan batasan penting untuk menyelesaikan masalah kinerja.
- d. Jika paksaan yang digunakan semakin besar, maka semakin kecil untuk bisa mendapatkan solusi yang saling menguntungkan dan berharga.
- e. Jika kita dapat menggambarkan secara gamblang masalah kinerja yang terjadi, semakin besar kemungkinan untuk menyelesaikan masalah ini dengan karyawan yang terlibat, dan jika kita dipaksa

untuk mengambil tindakan disipliner yang berat, kita akan menerima lebih banyak perlindungan hukum.

### **2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Menurut (Sutrisno, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah sebagai berikut:

a. Jumlah kompensasi

Disiplin dapat terpengaruh dari besarnya kompensasi.

b. Keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, peran pemimpin panutan memiliki pengaruh yang besar di perusahaan karena pemimpin menjadi teladan yang baik bagi karyawan.

c. Aturan pasti yang dijadikan sebagai pegangan

Perkembangan disiplin yang rusak akan terjadi di dalam perusahaan karena tidak adanya aturan tertulis yang jelas untuk dijadikan aturan umum.

d. Keberanian pemimpin mengambil keputusan

Jika ada karyawan yang menyalahgunakan disiplin, pimpinan harus berani melakukan tindakan yang sejalan dengan perilaku ilegal yang dilakukannya.

e. Pengawasan pimpinan

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi diperlukan manajemen yang dapat mengontrol karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah diselesaikan.

f. Perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah orang-orang dengan kepribadian berbeda dan perlu dihargai tinggi oleh pemimpin.

g. Kembangkan kebiasaan mendukung disiplin

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Sebuah efektifitas atau reaksi penuh semangat terhadap semua bagian yang ada dalam pekerjaan merupakan arti dari kepuasan kerja. Definisi ini menyiratkan bahwa “Kepuasan kerja seseorang dapat memuaskan satu bagian dari pekerjaannya dan/atau tidak memenuhi setidaknya satu sudut pandang yang berbeda” (Widodo, 2015). (Sunyoto, 2012) menyatakan bahwa “Kondisi antusias dari karyawan yang menyenangkan atau tidak dalam bekerja adalah arti dari kepuasan kerja”. Kepuasan kerja mencerminkan emosi individu tentang pekerjaan. Ini akan ditunjukkan dalam perspektif inspiratif karyawan terhadap pekerjaan dan semua yang mereka hadapi di tempat kerja. Seperti yang dinyatakan oleh (Sutrisno, 2017) "Kepuasan kerja mengacu pada perspektif karyawan terhadap keadaan kerja, cara kerjasama antar karyawan, kompensasi yang didapat di tempat kerja, dan juga hal-hal yang berhubungan dengan komponen fisik dan mental". (Sinambela, 2018) mengemukakan: "Kepuasan kerja adalah emosi individu terhadap pekerjaannya, perasaan ini biasanya

ditimbulkan dari usahanya sendiri (*internal*), dan mendapatkan kondisi yang terjadi dari luar dirinya (*eksternal*) dari pekerjaan (kondisi kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri)". Definisi ini menyiratkan bahwa kepuasan kerja individu secara umum dapat relative puas dengan satu bagian dari pekerjaannya, atau mungkin tidak memuaskan setidaknya satu perspektif yang berbeda. Selain itu (Mangkunegara, 2016) berpendapat bahwa "Kepuasan kerja adalah cara mendukung atau tidak mendukung karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan merasakan apakah pekerjaan yang dilakukan menyenangkan atau menarik" (Bangun, 2012).

#### **2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut (Widodo, 2015), indikator penentu kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri

Keahlian khusus sangat dibutuhkan di setiap pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Menurut (Luthans, 2006) bahwa sumber utama kepuasan berasal dari pekerjaan itu sendiri, yang artinya di mana pekerjaan tersebut mendapatkan hak kebebasan untuk belajar, adanya tugas-tugas yang menarik, dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk memikul tanggung jawab dan kemajuan.

b. Hubungan dengan atasan

Hal yang penting dalam mempertimbangan sebuah keterampilan yang konsisten dengan kepuasan kerja (Luthans, 2006) menyatakan bahwa “Supervisor memiliki kemampuan untuk memberikan bantuan khusus dan melakukan penegakan dalam pengawasan yang dilakukan”.

c. Rekan kerja

Rekan kerja menjadi faktor yang memiliki kaitan dengan hubungan antara karyawan dengan atasan, dan karyawan dengan karyawan lainnya (jenis pekerjaan yang sama atau berbeda). (Luthans, 2006) juga memberikan pernyataannya bahwa sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi seorang karyawan individu adalah rekan kerja. Hal itu dapat dilihat dari sebuah kelompok kerja yang memiliki perasaan yang solid, dapat menghadirkan dukungan, kenyamanan, bantuan dan nasehat kepada anggota individu.

d. Promosi

Salah satu komponen tersebut adalah ada tidaknya peluang untuk pengembangan karir di tempat kerja. (Luthans, 2006) juga mengatakan bahwa peluang promosi merupakan peluang kemajuan dalam organisasi, yang tampaknya mempengaruhi kepuasan kerja. Ini karena promosi mengambil berbagai jenis remunerasi, misalnya

promosi berdasarkan promosi berdasarkan kenaikan gaji atau senioritas kinerja.

e. Gaji atau upah

Dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang dianggap cocok atau tidak, gaji atau upah menjadi faktor utama (Luthans, 2006) juga menunjukkan bahwa “Upah adalah faktor multidimensi dari kepuasan kerja, khususnya ukuran upah yang didapat dan sejauh mana upah tersebut dipandang cocok dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.”

### **2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

(Mangkunegara, 2016) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor karyawan

Faktor karyawan meliputi keterampilan khusus, usia, kondisi fisik, pengalaman kerja, gaya berpikir, mood, persepsi, sikap kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kecerdasan (IQ).

2. Faktor pekerjaan

Yaitu struktur organisasi, jabatan, pangkat (golongan), kualitas pengawasan, jenis pekerjaan, keamanan finansial, koneksi kerja, komunikasi dan peluang promosi.



## 2.4.4 Teori Kepuasan Kerja

Menurut (Widodo, 2015), terdapat dua teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1. *Two Factor Theory* (Teori dua faktor)

Teori tersebut menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang didapat merupakan bagian dari sekumpulan variabel yaitu *motivators and hygiene factors* (faktor motivasi dan kebersihan).

2. *Value Theory* (Teori nilai)

Menurut teori ini, dimana hasil pekerjaan didapatkan oleh individu seperti yang diharapkan merupakan keberhasilan dari sebuah kepuasan kerja

Sesuai dengan hipotesis ini, pemenuhan pekerjaan terjadi pada tataran dimana hasil pekerjaan didapatkan oleh orang-orang sesuai bentuknya.

## 2.5 Produktivitas Kerja

### 2.5.1 Pengertian Produktivitas

(Widodo, 2015) mengatakan pengertian dari “Produktivitas adalah perbandingan yang terjadi antara pengorbanan yang dilakukan dan kepuasan atas kebutuhan”. Selain itu (Sutrisno, 2017), menjelaskan bahwa "Produktivitas adalah proporsi efisiensi produktif, khususnya proporsi antara *output* dan *input*". Artinya, *input* umumnya dibatasi

oleh tenaga kerja, sedangkan *output* diperkirakan dalam satuan, struktur, dan nilai aktual.

### **2.5.2 Indikator Produktivitas Kerja**

(Sutrisno, 2017) menyatakan bahwa pentingnya produktivitas bagi karyawan perusahaan. Agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, maka jika produktivitas kerja yang meningkat, masyarakat berharap dapat melaksanakan pekerjaannya secara efisien. Indikator di bawah ini merupakan cara untuk mengukur produktivitas kerja:

a. Kemampuan

Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk melakukan tugas. Kemampuan karyawan sebenarnya benar-benar bergantung pada keahlian dan tingkat profesional pekerjaannya. Hal ini dapat memberikan kemampuan untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha keras untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasilnya dirasakan oleh mereka yang mengerjakan sesuatu dan mereka yang menikmati hasil kerja. Oleh karena itu, upaya untuk mengeksploitasi produktivitas mereka yang terlibat dengan pekerjaan.

c. Semangat kerja

Semangat kerja merupakan upaya untuk menjadikan diri lebih baik dari kemarin. Hal ini bisa dilihat dari sikap kerja keras

dan hasil yang telah dicapai di kemudian hari, dan dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Dengan menghadapi tantangan dan ekspektasi dengan apa yang diketahui, pengembangan diri dapat tercapai jika senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kapasitas kerja.

e. Mutu

Mutu merupakan hasil kerja dan dapat menunjukkan sifat pekerjaan seorang karyawan yang biasanya dilakukan untuk meningkatkan mutu menjadi lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu peningkatan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik dan akan sangat bermanfaat bagi organisasi dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Korelasi antara hasil yang diperoleh dengan hasil keseluruhan dari sumber daya yang digunakan. Input dan output merupakan bagian dari produktivitas dan berdampak signifikan terhadap karyawan, maka korelasi antara sumber daya yang digunakan dengan hasil keseluruhan yang telah dicapai.

### **2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan perilaku (Utama et al., 2017)

Budaya organisasi yang benar-benar diawasi sebagai instrumen manajemen akan berdampak dan mendapat kekuatan pendorong bagi karyawan untuk bertindak dinamis, dedikatif dan produktif” (Sutrisno, 2015).

(Sutrisno, 2017) menyatakan bahwa "Disiplin karyawan memainkan peran yang dominan, krusial, dan kritis dalam upaya keseluruhan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan".

“Pekerja yang produktif memiliki ciri seperti orang yang puas atau lebih bahagia di tempat kerja” (Robbins & Judge, 2016)

Menurut (Sutrisno, 2017) ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan, hal ini dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan, merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi karena sangat berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antar atasan dan bawahan, hal ini akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari.

## **2.6 Keterkaitan Variabel Penelitian**

### **2.6.1 Hubungan Antara Kompetensi dengan Produktivitas Kerja**

Landasan sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya salah satunya adalah kompetensi. “Kompetensi karyawan meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) tersebut akan disesuaikan dengan bidang yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik” (Chrishartanto & Said, 2019). Memiliki kompetensi yang baik akan membawa kinerja yang baik kepada karyawan sehingga meningkatkan produktivitas. Faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan perilaku (Utama et al., 2017).

Hasil penelitian yang dilakukan (Ramdhan & Abubakar, 2018) lebih jauh membuktikan hal ini, bahwa kompetensi mempunyai pengaruh penting terhadap produktivitas karyawan. Studi lain yang dilakukan (Satria & Kuswara, 2013) menunjukkan bahwa produktivitas karyawan berpengaruh penting dari kompetensi. Namun menurut (Wasti, 2017) berbeda, karena menunjukkan bahwa kompetensi tidak ada pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

Dari teori dan adanya gap hasil riset sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

### **2.6.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja**

Budaya organisasi yang terlihat kuat menjunjung tinggi tujuan dari organisasi, sedangkan pada budaya organisasi yang lemah akan menghalangi atau bertentangan dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar diawasi sebagai instrumen manajemen akan berdampak dan mendapat kekuatan pendorong bagi karyawan untuk bertindak dinamis, dedikatif dan produktif” (Sutrisno, 2015). “Walaupun nilai budaya tidak terlihat, tetapi hal tersebut merupakan sebuah kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja” (Sutrisno, 2015). Peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respon personal, hal itu ditunjukkan oleh berbagai penelitian tentang perilaku organisasi. “Adaptasi yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap budaya populer dapat membuat produktivitas meningkat, kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di perusahaan” (Sutrisno, 2015). (Vyas, 2017) menemukan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan produktivitas karyawan.

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Risnawan, 2018) lebih jauh membuktikan hal tersebut, yaitu budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada setiap karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Mahdiyeh et al., 2016) produktivitas kerja karyawan menjadi lebih

baik karena adanya budaya organisasi yang dilakukan. Namun, di dalam penelitian lain mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh positif, ada pula pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan (Darmawan, 2008).

Dari teori dan adanya gap hasil riset sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

### **2.6.3 Hubungan Antara Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja**

Disiplin kerja merupakan hal yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Disiplin kerja yang baik mencerminkan perasaan individu tentang kewajiban dan tugas yang dialokasikan kepadanya. (Sutrisno, 2017) mengatakan: “Disiplin kerja memainkan peran utama, kritis dan vital dalam upaya keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas karyawan”. Produktivitas berubah seiring waktu karena dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: (1) disiplin kerja, (2) tingkat pendidikan, (3) sikap kerja, (4) keterampilan, (5) lingkungan kerja dan (6) motivasi (Utama et al., 2017). (Sutrisno, 2015) menunjukkan bahwa “Produktivitas karyawan dalam suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh kedisiplinan karyawan” (Perawati et al., 2018). Oleh karena itu cara agar mendukung produktivitas ataupun metode untuk mencapai suatu produktivitas organisasi maka dibutuhkan disiplin kerja yang baik.

Penelitian lain mengemukakan hal yang sama, seperti menurut (Ruauw et al., 2015) yang menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan dari upaya disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan (Aspiyah & Martono, 2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dotulong & Assagaf, 2015) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Dari teori dan adanya gap hasil riset sebelumnya, maka diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja

#### **2.6.4 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja**

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, maka harus ada usaha produktivitas kerja karyawan ditingkatkan. “Pekerja yang produktif memiliki ciri seperti orang yang puas atau lebih bahagia di tempat kerja” (Robbins & Judge, 2016). Dikarenakan kaitannya yang erat mengenai SDM organisasi, produktivitas organisasi, dan kelangsungan hidup organisasi, maka pimpinan organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. “Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan” (Atmaja & Puspitawati, 2018).



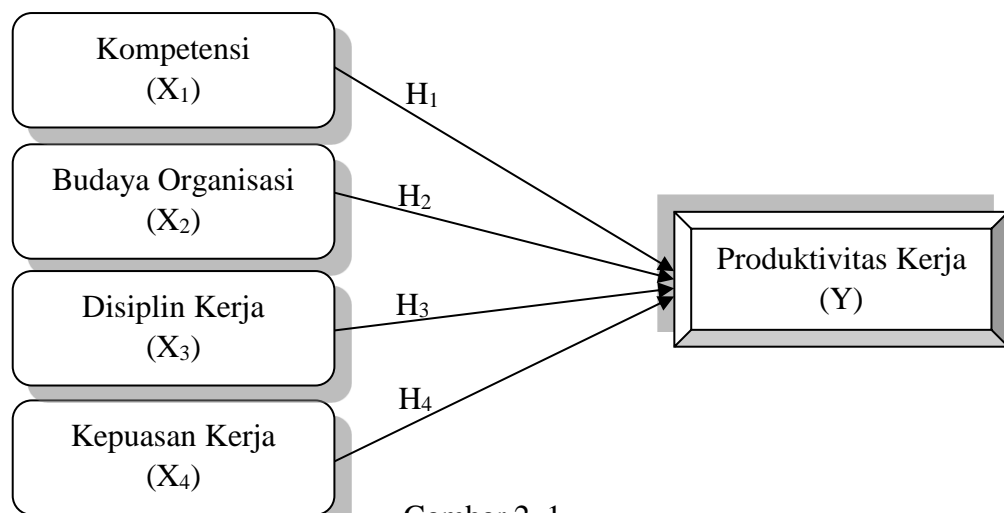
Penelitian lain juga mendukung pernyataan tersebut, seperti menurut (Sutanto, 2014) menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan dapat berpengaruh baik dari sebuah kepuasan kerja. Dalam hal ini, beberapa penelitian lain mengemukakan bahwa produktivitas kerja menjadi lebih baik karena adanya kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan (Atmaja & Puspitawati, 2018). Namun hasil penelitian (Muayyad & Gawi, 2016) menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan tidak berpengaruh dari sebuah kepuasan kerja.

Dari teori dan adanya gap hasil riset sebelumnya, maka diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Produktivitas kerja karyawan mendapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari sebuah kepuasan kerja.

## 2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2. 1  
Kerangka Berpikir

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan kumpulan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya & berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan adanya data penelitian terdahulu, bisa menjadi dasar pada penelitian ini dan dapat digunakan sebagai penggambaran dan korelasi untuk menopang eksplorasi selanjutnya. Tabel 2.1 terlampir akan menunjukkan sebagian dari penelitian terdahulu yang membahas mengenai kompetensi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Astria C. N Ruauw, Deysi Lengkong Jantje, Mandey (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai (Suatu Studi Di Kantor Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado)	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Kelurahan Tingkulu dengan t hitung 1,950 sementara t tabel pada taraf uji 5% ( $\alpha: 0,05$ ) dengan $df = n-2$ ( $20-2$ ) = 18 diperoleh sebesar 1,671
2.	Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar (2018)	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung	Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai dengan nilai signifikansi sebesar ( $0.033 < 0,05$ )
3.	Mohammad Mahdiyeh, Hosein Nakhaei, Ali Kebriaei (2016)	Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dengan <i>p-value</i> sebesar $0.000 < 0,05$ .

4.	Shannon Cecilia Y. Assagaf Lucky O.H. Dotulong (2015)	Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado	Disiplin tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai karena nilai <i>p-value</i> sebesar 0,219 > 0,05.
5.	Deden Misbahudin Muayyad (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II dengan nilai signifikansi sebesar 0,0555 > 0,05
6.	Yudhy, Nur'aeni (2020)	The Influence of Organization Culture and Work Motivation on Employee Productivity of Bank BJB Rancaekek Branch	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Bank BJB karena nilai <i>p-value</i> sebesar 0,602 > 0,01
7.	Indra Utama, Syaiful Sagala, Harun Sitompul (2017)	The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh	Kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap produktifitas dengan $t_{hitung} 5,811 > 1,65$
8.	Perawati, Bukman Lian, Tobari (2018)	The Influence of Compensation, Work Motivation and Discipline on Teacher's Work Productivity	Disiplin berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai $t_{hitung}$ lebih tinggi dari $t_{tabel} (2,525 > 1,99547)$
9.	Ni Putu Cempaka Dharmadewi Atmaja Ni Made Dwi Puspitawati (2018)	Effect of Physical Work Environment Through Productivity Employees Job Satisfaction as An Intervening Variable	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$