

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR**

**SITI MULYATI**

**A021181341**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**SITI MULYATI**

**A021181341**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR

disusun dan diajukan oleh

**SITI MULYATI**

**A021181341**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

**Makassar, 31 Oktober 2022**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si**  
**NIP. 196206161987022001**

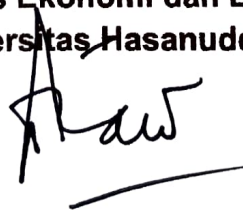
**Pembimbing II**



**Isnawati Osman, SE.,M.Bus**  
**NIP. 197006281999032007**



**Ketua Departemen Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**  
**Universitas Hasanuddin**



**Prof. Dra. Hj. Dian Anggraecce Sigit Parawansa, M.Si.,Ph.D.,CWM**  
**NIP. 19620405 198702 2 001**

# SKRIPSI

## PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR

Disusun dan diajukan oleh

**SITI MULYATI**

**A021181341**

Telah dipertahankan dalam sidang uji skripsi pada  
tanggal 18 Januari 2023 dan dinyatakan telah memenuhi  
syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Prof Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si	Ketua	1..... 
2	Isnawati Osman, S.E.,M.Bus	Sekretaris	2..... 
3	Prof. Dr. Ria Mardiana Y, S.E.,M.Si	Anggota	3..... 
4	Dr. Fauziah Umar, S.E.,MS	Anggota	4..... 



**Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin**

**Prof. Dra. H. Dian A.S. Parawansa M.Si.,Ph.D.,CWM**  
**NIP. 196204051987022001**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : SITI MULYATI  
NIM : A021181341  
Jurusan/Program studi : Manajemen/SDM

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO)  
UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan dan diproses sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 31 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan

  
Siti Mulyati

## PRAKATA

*Bismillahirrahmanirrahiim*

Puji syukur peneliti haturkan kepada Allah *subhanahu wata'ala* atas berkah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini, yang berjudul, "**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELBARABAR". Skripsi ini merupakan tugas akhir mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.**

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan dukungan dan masukan selama proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak, terutama kepada:

1. Kedua orangtua tercinta, Bapak H.Muhammad Usman dan Ibu Hj.Hadenah yang selalu memberikan semangat serta do'a yang tulus untuk penulis hingga bisa sampai pada tahap ini;
2. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta staf jajarannya;
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM. Selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
4. Prof. Siti Haerani, SE., M.Si selaku pembimbing I dan ibu Isnawati Osman, S.E., M.Bus selaku pembimbing II. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala waktu, bimbingan, arahan dan saran yang telah diberikan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini;

5. Prof. Ria Mardiana, S.E.,M.Si dan Dr. Fauziah Umar, S.E.,MS selaku tim penguji. Terima kasih atas segala waktu, arahan dan saran yang telah diberikan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini;
6. Prof. Dr. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
7. Bapak dan ibu Dosen, serta seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik;
8. Saudara tercinta, adik dan kakak yang selalu memberikan dukungan moril dan materil yang tidak dapat diukur dengan apapun;
9. Sahabat-sahabat terbaik yang selalu memberikan semangat, dukungan nasehat dan selalu mendengarkan keluh kesah penulis saat penyusunan skripsi yaitu Rifda, Zalva, Harni, Pia, Nawar, Elit, Devy;
10. Quidnunc yaitu Anggi, Nawar, Dinda, Ina, Rifda, Reja, Dijeh, Ical, Rifda dan Inggry atas persahabatan yang suportif, semangat yang luar biasa saat saya di titik terendah untuk menyelesaikan skripsi dan waktu yang telah kalian luangkan di tengah kesibukan masing-masing;
11. Hafidzah Nur Muflihah, sahabat tercinta dan konselor 24/7 yang selalu menyempatkan diri untuk mendengar keluh kesah penulis dalam kondisi apapun;
12. Sahabat seperjuangan selama kuliah, Anisa Nuratmi, Andi Khaerunnisa, Nurrizqi, Yunadyah, Harni Septianingsih, Tabita Aulia yang menemani dan melengkapi dunia perkuliahan sebagai anak rantauan.;
13. Teman-teman KKN Tamalanrea 18, terima kasih karena selalu ada menemani penulis dalam mengerjakan skripsi dan memberikan dukungan;

14. Akhwat UKM LDM Darul 'Ilmi, terima kasih selalu menemani penulis serta mengingatkan akan akhirat;
15. Seluruh staf PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar, sehingga saya dimudahkan dalam menyelesaikan penelitian di perusahaan;
16. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah banyak membantu;
17. Diri saya sendiri, yang tidak pernah menyerah dalam menyelesaikan berbagai rintangan dan kesulitan dari awal hingga tulisan ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang dapat membangun. Atas segala bantuan dan jasa yang diberikan tidak ada sesuatu yang bisa penulis berikan kecuali berdoa dan berharap semoga Allah *subhanahu wata'ala* senantiasa memberikan ridho dan balasan atas jasa-jasa yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata, kiranya bukanlah suatu yang berlebihan apa bila penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis.

Makassar, 31 Oktober 2022



## ABSTRAK

### PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELRABAR

Siti Mulyati

Siti Haerani

Isnawati Osman

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *person-organization* dan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 115 responden menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *proportionate stratified random sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu regresi linear berganda serta melakukan uji hipotesis menggunakan uji t. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Quality of work life* adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

**Kata kunci:** *Person-organization fit*, *Quality of Work Life*, Kepuasan Kerja karyawan

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND QUALITY OF WORK LIFE ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION IN PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULSELBAR**

Siti Mulyati

Siti Haerani

Isnawati Osman

*This study aims to determine the effect of person-organization and quality of work life on employees job satisfaction in PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar. This research used 115 respondents using the saturated samples with proportionate stratified sampling method. This study used a quantitative approach. The data collection used observation, interviews and questionnaires. The data analysis technique used multiple linear regression analysis and hypothesis testing using t test. The result of this study showed that person-organization fit has positive and significant effects on employees job satisfaction, quality of work life has positive and significant effects on employees' job satisfaction. Quality of work life is the most influential variable on employees' job satisfaction.*

**Keywords:** Person-Organization Fit, Quality of Work Life, Employees Job Satisfaction

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tinjauan Teori.....	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.1.2 <i>Person-Organization Fit</i> .....	18
2.1.2.1 Pengertian <i>Person-Organization Fit</i> .....	19
2.1.2.2 Manfaat <i>Person-Organization Fit</i> .....	21
2.1.2.3 Dimensi <i>Person-Organization Fit</i> .....	21
2.1.3 <i>Quality of Work Life</i> .....	23
2.1.3.1 Pengertian <i>Quality of Work Life</i> .....	23
2.1.3.2 Karakteristik <i>Quality of Work Life</i> .....	25
2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Quality of Work Life</i> ..	25
2.1.3.4 Dimensi <i>Quality of Work Life</i> .....	27

2.1.3.5 Manfaat <i>Quality of Work Life</i> .....	28
2.1.4 Kepuasan Kerja Karyawan .....	30
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	30
2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja .....	31
2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .....	34
2.1.4.4 Dimensi Kepuasan Kerja.....	35
2.2 Penelitian Terdahulu .....	37
2.3 Kerangka Pemikiran.....	44
2.3.1 Hubungan antara variabel <i>person-organization fit</i> dan kepuasan kerja karyawan.....	44
2.3.2 Hubungan antara variabel <i>quality of work life</i> dan kepuasan kerja karyawan .....	45
2.4 Hipotesis Penelitian .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	48
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	49
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	49
3.3.1 Populasi .....	49
3.3.2 Sampel.....	49
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	51
3.4.1 Jenis Data .....	51
3.4.2 Sumber Data.....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	53
3.6.1 Variabel Penelitian .....	53
3.6.2 Definisi Operasional .....	54
3.7 Instrumen Penelitian .....	55
3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	59
3.8.1 Uji Validitas .....	59
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	59
3.9 Uji Asumsi Klasik .....	60
3.10 Metode Analisis Data .....	61
3.10.1 Analisis deskriptif .....	61
3.10.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	62
3.10.3 Pengujian Hipotesis .....	62
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>

4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	65
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	65
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	67
4.1.3	Nilai-nilai Organisasi .....	68
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan .....	69
4.2	Analisis Deskriptif Responden .....	75
4.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
4.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	75
4.2.3	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	76
4.2.4	Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	77
4.3	Deskripsi Variabel.....	77
4.3.1	Penentuan Range .....	77
4.3.2	Deskripsi Variabel <i>Person-Organization fit</i> (X1) dan Perhitungan Skor .....	78
4.3.3	Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X2) dan Perhitungan Skor .....	81
4.3.4	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y) dan Perhitungan Skor ...	84
4.4	Uji Instrumen Penelitian .....	87
4.4.1	Uji Validitas .....	87
4.4.2	Uji Reliabilitas .....	89
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	89
4.5.1	Uji Normalitas.....	90
4.5.2	Uji Multikolinearitas .....	91
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas.....	91
4.6	Analisis data .....	92
4.6.1	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	92
4.6.2	Uji Hipotesis.....	94
4.6.2.1	Hasil Uji T (Parsial) .....	94
4.6.2.2	Uji F (Simultan) .....	95
4.6.3	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	96
4.7	Pembahasan .....	97
4.7.1	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar .....	97
4.7.2	Pengaruh <i>quality of work life</i> (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) pada PT.PLN (Persero) UIW Sulselrabar .....	99

4.7.3 Quality of Work Life (X2) berpengaruh dominan terhadap  
Kepuasan Karyawan (Y) pada PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar. 100

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>102</b>
5.1 Kesimpulan .....	102
5.2 Saran.....	103
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UIW Sulselrabar Tahun 2021-2022 .....	6
Tabel 1.2 Absensi Karyawan Tetap PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar 2021....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Proses pengambilan sampel .....	51
Tabel 3.2 Definisi Operasional .....	54
Tabel 3.3 Bobot Nilai Instrumen Penelitian .....	55
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian .....	56
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	77
Tabel 4.5 Tabulasi Hasil Kuesioner Person-organization Fit (X1) .....	79
Tabel 4.6 Tabulasi Hasil Kuesioner Quality of Work Life (X2) dan perhitungan skor.....	81
Tabel 4.7 Tabulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja (Y) dan perhitungan skor..	84
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Person-Organization Fit (X1) .....	87
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Quality of Work Life (X2) .....	88
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	88
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	89
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	90
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas .....	91
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	92
Tabel 4.15 Analisis regresi berganda.....	93
Tabel 4.16 Hasil Uji T .....	94
Tabel 4.17 Hasil Uji F .....	96
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar .....	72



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis di era revolusi industri 4.0 saat ini berbagai perubahan terjadi sangat signifikan, baik dalam hal perubahan teknologi, persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, perubahan lingkungan yang tidak dapat diperkirakan, serta arus informasi yang cepat memberi tekanan tersendiri kepada perusahaan untuk menghasilkan layanan yang lebih berkualitas.

Hal ini berlaku baik di instansi pemerintah maupun di perusahaan swasta, yang dalam menjalankan aktivitasnya berharap selalu mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Untuk menghasilkan layanan yang berkualitas perusahaan membutuhkan faktor yang akan menunjang keberhasilan tujuan yang ingin dicapai, salah satu faktornya yaitu Sumber Daya Manusia (SDM).

Manusia secara aktif mengambil peran terhadap kegiatan kelembagaan dalam mencapai terwujudnya tujuan perusahaan (Nurjaya et al., 2021, p.333). Menurut Bangun (2012, p.4) salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki andil besar dalam keberlangsungan suatu organisasi hal ini dikarenakan manusia menjadi penggerak, pemikir dan perencana perusahaan sehingga kemajuan perusahaan bergantung pada kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

SDM merupakan individu yang menjadi salah satu penggerak utama dalam pencapaian visi dan misi suatu perusahaan. Dalam artian SDM yang berkualitas akan mampu menyusun *business plan* yang baik sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan terwujud apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang

berkualitas (Sinambela, 2016, p.4). Kualitas sumber daya manusia di perusahaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, keberhasilan pengelolaan perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengatur sumber daya manusianya atau pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Dessler (2017, p.3) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi karyawan serta untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. MSDM sangat penting dalam membangun satuan kerja yang optimal dengan cara mengembangkan, menggunakan dan memelihara anggota untuk tetap produktif dan berkomitmen dengan organisasi. MSDM terdiri dari aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, yaitu perencanaan dan analisis sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan bekerja, perekrutan dan pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan *benefit*, kesehatan, keselamatan dan keamanan.

Pengelolaan MSDM memiliki peran dalam perusahaan, hal ini jika perusahaan memiliki aparatur yang memiliki kompetensi yang baik serta bertujuan menciptakan sumber daya yang berkualitas, sehingga mampu mewujudkan layanan kepada konsumen secara optimal. Segala aspek yang ada di perusahaan pada akhirnya akan berkaitan dengan sumber daya manusia yang turut mempengaruhi output perusahaan yang bersangkutan. Mengingat perannya yang vital, perusahaan perlu melakukan sebuah mekanisme pemeliharaan SDM dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya (Jullimursyida, 2016, p.95).

Segala sesuatu yang diberikan oleh manajer kepada pekerjanya baik sesuatu yang bersifat terlihat maupun tidak terlihat akan menimbulkan adanya

sikap atau respon dari tiap individu (Hasibuan, 2018, p.202). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya begitupun sebaliknya, karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Sinambela (2016, p.302) kepuasan kerja merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang muncul karena usahanya sendiri (internal) dan didukung oleh hal-hal yang berasal dari luar dirinya (eksternal) atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup. Dimana, sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan.

Selanjutnya, Hasibuan (2018, p.203) menyebutkan terdapat 8 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak. Melihat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat diketahui bahwa kepuasan kerja adalah semua perasaan yang dimiliki individu tentang pekerjaannya. Namun, apa yang membuat pekerjaan memuaskan atau tidak memuaskan tidak hanya bergantung pada sifat pekerjaan, tetapi juga pada harapan yang dimiliki individu tentang apa yang ditawarkan oleh pekerjaan begitupun dengan nilai yang individu miliki cocok atau sesuai dengan organisasi.

Kesesuaian antara pola nilai-nilai organisasi dan pola nilai-nilai individu dan menekankan sejauh mana seorang dan organisasi memiliki karakteristik serupa dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Kesesuaian yang dimaksud dalam hal ini adalah *Person-Organization Fit* (P-O fit).

Kristof (1996, p.6) menjelaskan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dengan nilai-nilai organisasi, keselarasan tujuan dengan para pemimpin organisasi, referensi individu atau kebutuhan dan sistem organisasi atau struktur, kepribadian individu dan iklim organisasi. Robbins dan Judge (2015, p.97) menambahkan pada dasarnya seseorang tertarik dan memilih masuk pada organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai mereka dan akan memutuskan meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya.

P-O Fit yang tinggi membantu karyawan untuk berperilaku yang akan membantu organisasinya, bekerja dengan segenap kemampuannya, serta tetap berkomitmen terhadap organisasi, yang mana merupakan hal yang sangat diperlukan untuk pertumbuhan berkelanjutan bagi organisasi. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Dari (2019) menunjukkan bahwa P-O Fit berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Tidak hanya itu, penelitian lain oleh Amarnah dan Muthuveloo (2020) yang juga menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat.

Tidak hanya P-O Fit, kepuasan karyawan juga dapat meningkat apabila perusahaan memperhatikan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL). Nadler dan Lawler (1983, p.26) berpendapat bahwa *Quality of Work Life* sebagai sebuah perhatian atau kepedulian terhadap dampak pekerjaan dan efektivitas organisasi yang digabungkan dengan upaya untuk mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan

Kemudian, Davis dan Newstrom (1994) mengemukakan bahwa QWL mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan kerja. Tujuan pokoknya adalah mengembangkan lingkungan kerja yang sangat baik bagi

karyawan serta bagi produksi. QWL berfokus pada lingkungan kerja dan semua pekerjaan yang didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi. Teknologi yang dimaksud dapat menjadi sebuah program yang dibuat perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Programnya adalah pertumbuhan dan pengembangan, sistem imbalan, partisipasi kerja dan lingkungan kerja. Program yang berkualitas ini dimaksudkan agar dilakukan perbaikan secara terus menerus agar membangkitkan kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan yang kurang memperhatikan QWL karyawan kemungkinan sulit untuk mendapatkan atau mempertahankan karyawan yang sesuai dengan harapannya, bahkan sulit memberikan kepuasan kerja untuk karyawan yang sudah ada. Lebih dari itu, perusahaan akan menghadapi kondisi perpindahan pekerja karena memilih untuk bekerja di tempat atau perusahaan lain yang menerapkan berbagai faktor kualitas kerja yang lebih menjanjikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Becti (2018) menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap kualitas kepuasan kerja karyawan RSIA X Surabaya. Penelitian menunjukkan bahwa indikator pada QWL adalah keterlibatan karyawan, kompensasi yang seimbang, rasa bangga terhadap instansi, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kesejahteraan, pengembangan karir, penyelesaian masalah dan komunikasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Alfani (2018) juga menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah cabang pekanbaru.

PT. PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki tugas untuk memasok dan menyalurkan listrik ke masyarakat. Pada tahun 1994 Perusahaan Umum Listrik Negara diubah statusnya menjadi Persero atau PT. PLN (Persero) berdasarkan PP. No. 23 tahun 1994

(PLN, 2022). Dengan perubahan tersebut PT. PLN (Persero) Wilayah VIII semakin dituntut untuk dapat berkarya dan mengembangkan sayapnya di Kawasan Timur Indonesia (KTI). Perusahaan membutuhkan SDM yang handal untuk mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Kepuasan kerja karyawan yang baik merupakan salah satu modal utama yang dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut penelitian ini memfokuskan pada karyawan tetap kantor PT. PLN Persero Wilayah Sulselrabar. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa permasalahan yang sering terjadi seperti karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar seperti kurang disiplin, bermain game di saat jam kerja dan beberapa karyawan yang terkadang menunda pekerjaan. Selain itu, berdasarkan wawancara juga ditemukan adanya permasalahan terkait gaji karyawan, yaitu adanya karyawan yang mengajukan protes terhadap pemberian gaji dengan nominal yang berbeda antar sesama karyawan meskipun berada dalam satu unit organizational. Meskipun, berdasarkan keterangan pihak PLN perbedaan nominal gaji antar karyawan disebabkan kinerja yang berbeda pula. Hal ini ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan. Berikut adalah data penilaian kinerja karyawan selama 2021-2022:

**Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UIW Sulselrabar Tahun 2019-2021**

Kinerja Karyawan	2019	2020	2021
	(Persentase)		
K1 (Tinggi)	55%	53%	40%
K2 (Sedang)	42%	44%	57%
K3 (Rendah)	3%	3%	3%
Total	100%	100%	100%

Sumber: PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, 2022

Dapat dilihat selama 2019 hingga 2021 kinerja karyawan mengalami fluktuasi antara kinerja karyawan yang tinggi, sedang dan rendah. Kinerja karyawan dengan kategori tinggi di tahun 2019 sebanyak 55%, lalu menurun di tahun 2020 menjadi 53% dan di tahun 2021 menurun menjadi 40%. Kemudian, kategori sedang sebanyak 42% di tahun 2019, lalu meningkat di tahun 2020 sebanyak 44% dan meningkat sebanyak 44% di tahun 2021. Kinerja karyawan dengan kategori rendah sebanyak 3% pada tahun 2019 dan tidak ada perubahan di tahun 2020 dan 2021.

Penelitian yang dilakukan oleh Jullimursyida (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kesesuaian nilai individu dengan nilai karyawan (P-O Fit) terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana dalam meningkatkan kinerja karyawan, P-O fit terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja sebelum meningkatkan kinerja karyawan. Fluktuasi kinerja karyawan yang terjadi dapat menjadi indikasi adanya kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi yang berpengaruh pada kepuasan karyawan yang berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Kemudian berdasarkan data absensi karyawan selama 3 bulan di tahun 2021 berikut:

**Tabel 1.2 Absensi Karyawan Tetap PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar 2021**

No	Bulan	Ketidakhadiran Karyawan (Persentase)	Jumlah Ketidakhadiran (Karyawan)
1	Oktober	3.73%	6
2	November	5.41%	9
3	Desember	7.98%	13

*Sumber: PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, 2022*

Data di atas menunjukkan bahwa dalam kurun 3 bulan terdapat peningkatan ketidakhadiran karyawan dengan tanpa keterangan dimana puncaknya pada

bulan Desember terdapat 7.98% yang mana sebanyak 13 karyawan *absent* dari pekerjaan. Fluktuasi ketidakhadiran karyawan ini dapat menjadi indikasi adanya kualitas kehidupan kerja yang tidak seimbang yang akan menyebabkan kepuasan kerja rendah. Menurut Joseph Sirgy (2001) seorang profesor dalam bidang pemasaran di Virginia Polytechnic Institute and State University menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja, menurunkan angka ketidakhadiran dan pengunduran diri, menurunkan frekuensi keterlambatan dan meningkatkan efektivitas organisasi dan komitmen organisasi, perusahaan perlu menjaga QWL dengan baik. QWL yang baik akan menyebabkan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja, kinerja yang tinggi, serta angka ketidakhadiran yang rendah.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, menjadi rujukan latar belakang penelitian ini. Pihak PT. PLN (Persero) Sulselrabar berharap dengan adanya penelitian ini perusahaan dapat mengetahui apakah *person-organization fit* individu sesuai dengan pekerjaan maupun organisasi serta kualitas kehidupan kerja karyawan (QWL) yang ada di perusahaan sudah memenuhi keinginan setiap karyawan yang ada, sehingga perusahaan dapat mengetahui jika kepuasan kerja karyawan di perusahaan telah terpenuhi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Person-Organization Fit* dan *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?



2. Apakah *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?
3. Variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh antara *person-organization fit* dan *Quality of work life* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. Untuk menganalisis dan memahami pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
3. Untuk menganalisis dan memahami variabel yang lebih dominan berpengaruh antara *person-organization fit* dan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *person-organization fit*, *quality of work life* dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 1.4.2 Kegunaan Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, referensi dan informasi terkait penerapan *person-organization fit*, *quality of work life* serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

### 1.4.3 Kegunaan Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan sumbangan pemikiran khususnya PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dalam mengimplementasikan *person-organization fit* dan *quality of work life*, yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan skripsi ini penulis akan membahas secara komprehensif dan sistematis ke dalam 5 bab yang dirincikan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi uraian dari landasan teori yang membahas mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia, *person-organization fit*, *quality of work life* dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, diuraikan pengaruh antara masing-masing variabel. Tidak hanya itu terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, kerangka pemikiran serta hipotesis yang disusun.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Merupakan bab yang berisi rancangan penelitian, lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan, deskripsi data, penentuan range, deskripsi variabel dan perhitungan skor variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, uji koefisien determinasi, analisis data dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

Tinjauan teori memaparkan terkait teori-teori yang akan berfokus dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu *person-organization fit* dan *quality of work life* serta kepuasan kerja karyawan.

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

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

Manajemen adalah pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki hal itu tercakup dalam 6M, yaitu *men, money, methods, material, machines, market* untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai sumber daya yang ada harus direncanakan dengan baik, diorganisasikan, digerakkan dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan (Sinambela, 2016, p.5)

Ketersediaan sumber daya alam yang melimpah kurang berguna jika tidak dapat dikelola dengan baik oleh manusia menyebabkan manusia dituntut untuk merencanakan dan mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dengan terus menerus yang mana membuat para pakar manajemen mengembangkan cabang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Sinambela, 2016, p.6).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Kebijakan ini dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Priyono, 2010, p.4).

Salah satu ahli yaitu Dessler (2017, p.3) mengatakan *“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”* Yang berarti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, serta masalah yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2017) MSDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian pendayagunaan sumber daya melalui pengaktualisasian fungsi manajemen juga fungsi operasional karyawan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM pada dasarnya berfokus pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi dengan pekerja yang tidak menutup kemungkinan memiliki kepentingan berbeda. Selain itu, tujuan dari MSDM sendiri cukup sulit untuk dirumuskan karena sifatnya yang beragam dan tergantung pada perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi (Priyono, 2010, p.8). Sementara itu, Sinambela (2016, p.14) berpendapat ada beberapa tujuan dari MSDM yaitu:

1. Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)

Tujuan kemasyarakatan ini memfokuskan perusahaan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan masyarakat

sekaligus menjadi tantangan tersendiri terhadap perusahaan. Perusahaan bisnis diharap dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan meringankan masalah yang mereka hadapi. Oleh karena itu, semua jenis perusahaan memiliki tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasinya.

Perusahaan yang terkait dan peduli terhadap hal ini seringkali memiliki departemen *social responsibility* yang bertanggung jawab untuk merencanakan berbagai program pemberdayaan masyarakat, seperti perbaikan lingkungan, pelatihan dan pengembangan, selain itu perusahaan dapat menyelenggarakan atau mensponsori berbagai acara olahraga dan seni, dan pemberian beasiswa. Kontribusi perusahaan terhadap *stakeholder* yang berada di luar perusahaan menunjukkan bahwa faktor dari luar organisasi juga akan berdampak terhadap operasional dan output perusahaan.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan target formal atau metrik yang ditetapkan perusahaan untuk membantu mencapai tujuan yang ingin capai dan telah ditentukan. Departemen SDM diciptakan untuk membantu para manajer mencapai berbagai tujuan perusahaan. Tujuan organisasional ini dapat dicapai dengan cara:

- a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengendalikan biaya tenaga kerja
- c. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai

- d. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang hubungan perburuhan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman dan perlindungan terhadap berbagai hak pegawai
  - e. Membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan
  - f. Mempersiapkan karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik untuk organisasi
  - g. Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai
  - h. Menyampaikan berbagai kebijakan yang ditetapkan kepada divisi SDM
  - i. Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial serta
  - j. Mengelola perubahan sehingga dapat saling menguntungkan bagi pegawai, kelompok, organisasi dan masyarakat
3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan SDM akan terjadi jika departemen SDM terlalu canggih atau pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam artian jika teknologi sudah canggih, tetapi SDM tidak mampu mengelola teknologi tersebut maka SDM yang tersedia akan menjadi pemborosan. Dalam kondisi seperti itu, sebaiknya divisi SDM dapat mempersiapkan pegawai untuk memahami dan dapat mengoperasikan teknologi tersebut.

4. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap pegawai yang tergabung dalam perusahaan. Setiap SDM yang memasuki perusahaan tertentu pasti memiliki tujuan pribadi, yang umumnya adalah memperoleh

kompensasi. Oleh karenanya, setiap individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Hal yang menjadi permasalahan terkadang tujuan individu tidak searah dengan tujuan organisasi sehingga menimbulkan konflik bagi pegawai. Apabila kondisi seperti ini tidak dapat diatasi dengan baik ada kemungkinan karyawan akan menarik diri dari perusahaan.

Kemudian, Hasibuan (2018, p.250) juga memaparkan tujuan dari MSDM yaitu:

1. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, maka dari itu setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
2. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua departemen dalam perusahaan.
3. Menghindari terjadinya kegagalan manajemen dan *double job* dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan maupun kelebihan jumlah karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi dasar dalam pelaksanaan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi pedoman dalam penilaian evaluasi karyawan.



### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM pada dasarnya merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi. Dalam proses MSDM terdapat 6 fungsi dasar, yaitu perencanaan, *staffing*, pengembangan HR, kompensasi dan *benefit*, *safety* dan kesehatan, serta pegawai dan relasi kerja (Sinambela, 2016, p.18). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Aktivitas organisasi pada dasarnya diawali dengan perencanaan, meskipun rencana yang dilakukan sering tidak sesuai dengan perencanaan. Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu kegiatan yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan. Secara umum, istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha perusahaan mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

#### 2. *Staffing*

*Staffing* adalah proses ketika perusahaan memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan perusahaan. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi.

#### 3. Pengembangan HR

*Human resources development (HRD)* adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi dan evaluasi kinerja.

#### 4. Kompensasi dan *benefit*

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

#### 5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan atau keselamatan meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik yang menjadikan karyawan lebih produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi perusahaan.

#### 6. Pegawai dan Relasi Kerja

Fungsi penting dari MSDM yang lain adalah membangun hubungan yang sehat antar karyawan. Hal ini diperlukan perusahaan untuk dapat berkembang dan mencapai tujuan dengan didukung oleh sinergitas karyawan. MSDM dalam hal relasi karyawan ini memiliki andil untuk memberikan aturan, regulasi dan kebijakan yang tepat terkait hubungan kerja. Cara ini ditempuh agar para karyawan memiliki kerangka kerja tepat untuk operasional mereka. Oleh karena itu, setiap karyawan akan mengetahui batasan-batasan pekerjaannya dan memahami tanggung jawabnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

### **2.1.2 Person-Organization Fit**

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis serta membutuhkan pekerja yang siap mengubah tugas-tugas dan berpindah tim dengan mudah, maka perlu memperhatikan kecocokan kepribadian pekerja dengan budaya keseluruhan organisasi. Lopez menyebutkan sejauh mana peran

nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu menunjukkan tingkat kesesuaian individu dengan organisasi (Putri dan Fairuzzabadi, 2017). Terdapat dua bentuk *person-organization fit*, yaitu *supplementary fit* dan *complementary fit*. *Supplementary fit* terjadi jika seseorang melengkapinya, menarik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu lain di dalam lingkungan perusahaan. Berbeda dengan *supplementary fit*, *complementary fit* terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesuatu yang kurang dalam lingkungan tersebut (Kristof, 1996, p.3).

Ketertarikan antara individu dan organisasi terjadi pada saat ada kesesuaian antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh pada perilaku karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Bentuk kesesuaian atau kecocokan ini biasa dinamakan *person organization fit* (P-O Fit).

#### **2.1.2.1 Pengertian *Person-Organization Fit***

Kristof (1996, p.6) mengatakan bahwa *person-organization fit* menggambarkan hubungan antara nilai-nilai individu dan organisasi, keselarasan tujuan dengan para pemimpin organisasi, preferensi individu atau kebutuhan dan sistem organisasi atau struktur, kepribadian individu dan iklim organisasi. Dengan kata lain, P-O fit adalah kesesuaian antara pola nilai-nilai organisasi dan pola nilai-nilai individu (O'Reilly, et.al, 1991), serta menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik serupa dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2004)

Kristof (1996) memaparkan jika "*person-organization fit is an integrative mechanism for examining the linkages between people and the organizations for which they work*" maksudnya, *person-organization fit* merupakan mekanisme

integratif untuk memeriksa hubungan antara individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini berarti P-O fit merupakan bentuk konsekuensi yang terjadi antara individu dan organisasi ketika setidaknya ada salah satu pihak (individu atau organisasi) yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain. Robbins dan Judge (2015, p.97) menambahkan pada dasarnya seseorang tertarik dan memilih masuk pada organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai mereka dan mereka akan meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya.

Selain itu, Kristof-Brown, Zimmerman dan Johnson (2005, p.285) juga mengemukakan istilah P-O fit yang menggambarkan hubungan antara nilai-nilai individu dan organisasi, keselarasan tujuan dengan para pemimpin organisasi, preferensi individu atau kebutuhan, sistem organisasi atau struktur, kepribadian individu dan iklim organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa P-O fit merupakan kecocokan (*compatibility*) yang dirasakan di antara karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dibuktikan dengan adanya kesesuaian nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan serta karakteristik antara budaya dengan kepribadian. Adanya kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi ini diharapkan dapat berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi yang merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Para peneliti menggunakan kesesuaian nilai-nilai sebagai operasional dari P-O fit karena nilai-nilai sifatnya fundamental dan mempertahankan karakteristik dari individual dan organisasi, serta nilai-nilai meramalkan sejumlah *outcomes* individu yang meliputi kepuasan dan perilaku yang bertujuan.

### 2.1.2.2 Manfaat *Person-Organization Fit*

Bowen *et al* (1991, p.45) menjelaskan manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *P-O Fit*, sebagai berikut:

1. Karyawan memiliki sikap yang baik (seperti kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok)
2. Perilaku individu yang lebih baik (seperti kinerja yang lebih baik dan rendahnya *turnover*)
3. Memperkuat desain organisasi (seperti dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi)

Kata "*fit*" dalam *person-organization fit* disini bukan merupakan suatu kesesuaian yang memiliki nilai mutlak pada satu titik, tetapi masih memiliki batas-batas toleransi tertentu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan. Hal ini penting untuk dipahami karena tidak akan mungkin bisa mendapatkan karyawan yang benar-benar sesuai seratus persen dengan harapan perusahaan.

### 2.1.2.3 Dimensi *Person-Organization Fit*

Menurut Kristof (1996, p.5) *P-O fit* dapat diidentifikasi dalam empat konsep yaitu:

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*)

Kesesuaian nilai merupakan kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015, p.79) mengemukakan bahwa menghubungkan kepribadian dan nilai individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu dengan organisasi dan dalam kesesuaian itu harus setara antara individu, organisasi serta dengan pekerjaannya. Kesesuaian nilai dianggap penting oleh Kristof karena individu yang menghargai nilai-nilai yang sama dengan

organisasi terbukti lebih cepat menyatu dengan organisasi dan cenderung ingin menetap dalam organisasi tersebut.

b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

Sekiguchi (2004, p.182) mengatakan bahwa kesesuaian tujuan adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. Individu akan lebih tertarik pada organisasi yang memiliki tujuan yang sama dengan dirinya. Sementara banyak pemimpin organisasi yang menilai kesesuaian tujuan sebagai hal yang positif karena dapat menghasilkan suatu kesesuaian atau homogenitas pada karyawan untuk menghasilkan sesuatu.

c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*)

Pemenuhan kebutuhan karyawan adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan potensi yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur dari organisasi. Kesesuaian ini diperoleh dari hubungan kepuasan kerja dari karyawan (*needs-press*). Perlu diperhatikan lingkungan kerja yang dimaksudkan disini ialah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan dan lain-lain (Yuniarsih dan Suwatno, 2016).

d. Kesesuaian karakteristik antara budaya dengan kepribadian (*culture personality congruence*)

Kesesuaian karakteristik antara budaya dengan kepribadian merupakan kesesuaian antara kepribadian (non-nilai) dari setiap individu dengan iklim atau budaya organisasi. Kesesuaian ini diperoleh ketika kepribadian atau sikap individu dapat menjadikan individu tersebut mampu

memahami, menerapkan dan menghargai sistem organisasi, seperti pola kebiasaan, norma, kepercayaan, kompensasi, *reward* dan perlengkapan sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi.

### **2.1.3 Quality of Work Life**

#### **2.1.3.1 Pengertian Quality of Work Life**

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) pertama kali dicetuskan oleh Louis Davis pada tahun 1970an. Konferensi pertama QWL dilakukan di Toronto pada tahun 1972 sekaligus dibentuknya *International Council for QWL* (Alfani, 2018, p.4). Nadler dan Lawler (1983, p.26) berpendapat bahwa *Quality of Work Life* sebagai “*a concern about the impact of work on people and organizational effectiveness combined with an emphasis on participation in problem solving and decision making*” yang bermakna QWL sebagai sebuah perhatian atau kepedulian terhadap dampak kerja atau pekerjaan terhadap orang dan efektivitas organisasi yang digabungkan dengan upaya untuk mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Werther dan Davis dalam Hadiwijaya (2016, p.438) mengatakan bahwa QWL mengandung makna supervisi yang baik, kondisi pekerjaan yang ideal, gaji dan insentif yang sesuai, pekerjaan yang menarik, menantang serta memberikan *reward* yang sesuai. Hal ini berdasarkan filosofi hubungan karyawan yang mendorong upaya penggunaan kualitas kehidupan kerja secara sistematis dapat dicapai melalui pemberian kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk menentukan pekerjaan yang produktif sehingga memberikan kontribusi yang maksimal terhadap efektivitas organisasi.

Lebih lanjut, Robbins dalam Anisah (2017, p.211) mengungkapkan bahwa QWL merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada

kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan saran penuh dan ikut serta dalam mengambil keputusan serta mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. Pendapat lain oleh Bernardin dan Russel dalam Novita (2017, p.164) mengungkapkan QWL mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan kehidupan kerja mereka di tempat kerja. QWL adalah sejauh mana individu dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka yang penting saat dipekerjakan oleh perusahaan.

Cascio (2012, p.24) menjelaskan QWL atau kualitas kehidupan kerja terdapat dua cara yaitu pertama kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi lingkungan kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil. Singkatnya, diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. Singkatnya Cascio (2012, p.24) mengungkapkan bahwa "*Quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work*" yang artinya kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan fisik dan mental mereka selama berada di tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* merupakan kumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia yang bertujuan untuk meningkatkan martabat karyawan. Oleh karena itu, esensi dari kualitas kehidupan kerja ini bagi individu khususnya karyawan yaitu



upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik, kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi diri karyawan sendiri.

#### **2.1.3.2 Karakteristik *Quality of Work Life***

Agar organisasi atau perusahaan dapat secara maksimal melibatkan karyawan, terdapat beberapa cara untuk menciptakan *quality of work life* ini secara kompetitif. Karakteristik kualitas kehidupan kerja atau QWL memusatkan pada beberapa bagian yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja menurut Schermerhorn dalam Alwi (2008, p.59) yaitu sebagai berikut:

- a. Peluang mengikuti *training* dan pendidikan lanjut
- b. Peluang menerapkan keahlian-keahlian baru
- c. Peluang karir
- d. *Human relation* dalam organisasi
- e. Sistem kompensasi yang seimbang
- f. Kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi

#### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life***

Menurut Nadler dan Lawler dalam Anatan dan Ellitan (2009, p.109) menyebutkan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan yang fokus pada:

- a. Persepsi akan kebutuhan

Keberhasilan kualitas kehidupan kerja akan meningkat jika perusahaan berfokus pada kebutuhan, yaitu kebutuhan daripada karyawan, tentang apa saja yang diperlukan dalam memudahkan ketika bekerja ataupun apa

yang diperlukan agar mereka selalu merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

b. Berfokus pada masalah yang penting di dalam organisasi

Dalam memberikan tanggung jawab lebih kepada pekerja untuk memberikan inisiatif atau masukan kepada perusahaan, difokuskan pada bagian vital perusahaan namun yang kurang berkembang. Kebebasan untuk menerapkan ide oleh para karyawan supaya bagian tersebut berkembang dan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi secara maksimal.

c. Memiliki struktur untuk mengidentifikasi memecahkan masalah

Pada dasarnya dalam memecahkan sebuah masalah, harus melalui konseptual artinya tim kerja harus menjabarkan langkah-langkah yang perlu dilakukan hingga akhirnya mencapai penyelesaian masalah. Hal ini penting untuk menghindari kegagalan dalam menjalankan kegiatan saat memecahkan masalah.

d. Sistem imbalan di desain dengan baik sesuai tuntutan yang ada

Pemberian imbalan sudah seharusnya sesuai dengan beban kerja yang diberikan, semakin banyak karyawan yang terlibat dan berkontribusi dalam pekerjaannya maka imbalan harus semakin besar.

e. Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi

Sistem yang ada di perusahaan tidak kaku begitu juga dengan nilai di perusahaan, ini dimaksudkan agar keduanya fleksibel mengikuti perkembangan demi kelancaran agar kualitas kehidupan kerja meningkat.

f. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Keberhasilan dalam mengaplikasikan ide-ide dan gagasan dari para karyawan, perlu adanya dukungan dari seluruh elemen di perusahaan.

Keberhasilan akan mustahil terjadi jika hanya segelintir orang yang ikut terlibat dalam merealisasikannya, karena memang penerapan sistem yang akan memberikan kebebasan kepada karyawan, hal ini bertujuan agar mereka berperan aktif dan dapat bekerja sama dengan para manajer maupun pimpinan di perusahaan dan bukan hanya sebagai penerima tugas.

#### **2.1.3.4 Dimensi *Quality of Work Life***

Menurut Walton (1985, p.7) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja atau QWL akan tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat dimensi, sebagai berikut:

a. Restrukturisasi pekerjaan

Terdapat kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini dilakukan untuk memperluas kesempatan pengembangan profesionalitas pekerja

b. Partisipasi kerja

Partisipasi diukur dengan melihat kemampuan meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, kemampuan meningkatkan koordinasi, kemampuan meningkatkan kapabilitas dan kemampuan melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan organisasional.

c. Sistem imbalan

Sistem imbalan diukur dengan melihat kebutuhan hidup, jaminan kelangsungan bekerja atau penghasilan, kesesuaian imbalan dengan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian gaji dengan kebutuhan pekerja dan peranan pekerja atau penghasilan yang diperoleh bagi ekonomi keluarga pekerja.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diukur dengan melihat kondisi keamanan lingkungan kerja, jaminan keberhasilan dan kesehatan lingkungan kerja, serta dukungan lingkungan kerja terhadap keberhasilan kerja.

#### **2.1.3.5 Manfaat *Quality of Work Life***

Perusahaan atau organisasi yang mengaplikasikan program kualitas kehidupan dengan efektif menurut Harsono (2005, p.154) akan memperoleh beberapa keunggulan:

a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stres dan *turn over*

Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stres menurun dan *turnover* dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem benefit yang fleksibel.

b. Meningkatkan motivasi

Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

c. Meningkatkan kebanggaan kerja

Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

d. Meningkatkan kompetensi

Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Maka dari itu, diperlukan program yang mendorong ke arah tujuan tersebut.

e. Meningkatkan kepuasan

Karyawan merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan. Kesempatan partisipasi dan kesempatan karir akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

f. Meningkatkan komitmen

Kepuasan kerja akan menimbulkan karyawan merasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

g. Meningkatkan produktivitas

Ketika karyawan diberikan kesempatan mengembangkan diri dan ikut berpartisipasi di dalam perusahaan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga, dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

## 2.1.4 Kepuasan Kerja Karyawan

### 2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada perusahaan serta memiliki partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerja mereka. Selain itu, ketidakpuasan kerja karyawan dapat diidentifikasi dari rendahnya produktivitas karyawan, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan dan rendahnya komitmen pada organisasi (Sinambela, 2016, p.301)

Kepuasan kerja dijelaskan oleh Siegel dan Lane dalam Arumsari (2018, p.189) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah *“The appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job value, providing these value are congruent with help full fit one’s basic needs.”* Artinya, tenaga kerja menilai pekerjaannya sebagai suatu pencapaian atau penghargaan terhadap nilai-nilai pekerjaan dan penerimaan nilai tersebut sejalan dengan pemenuhan kebutuhan dasarnya. Mathis dan Jackson (2009, p.121) mengemukakan *“job satisfaction is appositive emotional state resulting one’s job experience”* yang berarti kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja. Menurut Howell dan Dipboye dalam Indrasari (2017, p.39) memandang bahwa kepuasan kerja hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Selanjutnya Hasibuan (2018, p.202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dalam hal ini tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan seperti kesungguhan dalam

melaksanakan pekerjaan, perhatian yang penuh terhadap tugas, semangat dalam bekerja akan terlihat. Demikian juga dengan kehadiran dan kemangkiran karyawan, seperti waktu datang dan pulang, efisiensi dalam melaksanakan tugas dan kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan. Selain itu, kreatifitas dan prakarsa dari pegawai juga termasuk, maksudnya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka disiplin pegawai baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka disiplin pegawai rendah.

#### **2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2009, p.856) ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup terkenal yaitu sebagai berikut:

a. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasan yang diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka seseorang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, yang merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang telah terpenuhi.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika rasio antara *input* (usaha) dengan imbalan sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara *input* dengan imbalan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan begitupun sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara *input* dan *outcome*, maka akan terjadi ketidakpuasan.

Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu kelompok atau individu yang dijadikan pembanding rasio *input* atau *outcome* oleh seseorang. Ketiga, masukan (*input*), yaitu karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan rasa. Keempat, perolehan (*outcome*), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Berdasarkan teori tersebut, disimpulkan bahwa seseorang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg, dimana ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini,



kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Teori dua faktor ini, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (*dissatisfiers-satisfiers*).

Faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau juga faktor iklim baik (*hygiene factor*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan atau dengan bawahan. Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas (*satisfiers*) meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Berdasarkan teori tersebut disimpulkan yang menyebabkan munculnya kepuasan kerja memiliki faktor-faktor yang berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja muncul terkait dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, pengakuan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan merupakan konteks dari pekerjaan seperti

administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar rekan kerja dan kondisi kerja.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Gilmer dalam Sinambela (2016, p.308), terdapat 10 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Gaji. Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- e. Pengawasan (*supervise*). Bagi pegawai supervisor dianggap figur panutan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja. Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir

- h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Faktor ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai pekerjaannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atas untuk bersedia mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sedangkan menurut Hasibuan (2018, p.203) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

#### **2.1.4.4 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015, p.50) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel dimana terkait dengan cara karyawan merasakan pekerjaannya seiring dengan tanggung jawab yang dibebankan dengan harapan karyawan. Dimensi variabel kepuasan menurut Robbins, antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas dan umpan balik.

b. Promosi

Terbukanya kesempatan untuk memperoleh kenaikan jabatan menyebabkan karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja. Promosi mampu memuaskan karyawan dengan pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

c. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan harapan bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas yang mana kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

d. Pengawasan (*supervision*)

Sejauh mana kemampuan teknik dan manajerial penyelia dapat memberikan pengarahan dan perhatian terhadap karyawan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan kerja dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

e. Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengarah kepada kepuasan kerja yang akan meningkat. Bagi kebanyakan karyawan, kerja

juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, Oleh karena itu apabila memiliki rekan kerja yang ramah akan mendukung dan mengarah pada kepuasan kerja yang meningkat.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Nama peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>person organization fit</i> dan implikasinya pada kinerja karyawan (Hadiwijaya, 2016)	Variabel Independen: <i>Quality of Work Life (X1)</i>  Variabel Dependen: <i>person organization fit (Y1)</i> kinerja karyawan (Y2)  Sampel: 152 Responden  Metode Analisis: <i>Analisis structural Equation Modelling (SEM)</i> Uji Validitas Uji Reliabilitas Uji Kesesuaian Model	Variabel <i>quality of work life (QWL) (X1)</i> ke <i>person organization fit (Y1)</i> sebesar 1.074, besarnya pengaruh langsung QWL ke Kinerja Karyawan non medis rumah sakit islam siti khodijah Palembang sebesar 0.960 dan besarnya pengaruh langsung <i>person organization fit</i> ke kinerja non medis rumah sakit islam siti khodijah Palembang sebesar 0.290
2.	Pengaruh <i>quality of work life</i> dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel Independen: <i>Quality of Work Life (X1)</i> Motivasi (X2)	<i>Quality of Work Life</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

	<p>di PT. Japfa Comfeed Indonesia TBK (Santhi and Mujiati, 2016)</p>	<p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)</p> <p>Sampel: 38 Karyawan</p> <p>Metode analisis: Analisis Regresi Linear Berganda Uji Validitas Uji Reliabilitas Uji normalitas Uji Multikolinearitas Uji Heteroskedastisitas</p>	<p>Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1)</p>
3	<p>Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Gemala Kempa Daya (Prasetyawati and Kusnudin, 2016)</p>	<p>Variabel Independen: Partisipasi karyawan (X1) Pengembangan Karir (X2) Komunikasi (X3) Kompensasi (X4)</p> <p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)</p> <p>Sampel: 43 Responden</p> <p>Metode analisis:</p>	<p>Variabel Partisipasi Karyawan menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Variabel Pengembangan Karir menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Variabel Komunikasi menunjukkan adanya</p>

		Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linear Berganda	pengaruh terhadap kepuasan kerja Variabel Kompensasi menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja
4	Analisis Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru (Alfani, 2018)	Variabel Independen: <i>Quality of Work Life</i> (X)  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y1) Kepuasan Kerja (Y2)  Sampel: 73 Responden  Metode analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) <i>Analysis of Moment Structures</i> (AMOS)	Adanya pengaruh <i>Quality of work life</i> terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan <i>Quality of work life</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pengaruh <i>Quality of work life</i> terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hubungan yang positif signifikan
5	<i>Human resource management practices and person-organization fit towards nurses' job satisfaction</i> (Amarneh and Muthuveloo, 2020)	Variabel Independen: Rekrutmen dan seleksi (X1) Pelatihan dan pengembangan (X2) <i>Performance appraisal</i> (X3)  Variabel Dependen:	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap <i>person-organization fit</i> <i>Performance appraisal</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>person-organization fit</i>

		<p>Kepuasan kerja (Y)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Person-organization fit</i> (Z)</p> <p>Sampel: 500 Responden</p> <p>Metode analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Uji T Uji Validitas Uji Reliabilitas</p>	<p><i>person-organization fit</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat</p> <p>Tidak terdapat efek mediasi <i>person-organization fit</i> antara pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja</p>
6	<p>Pengaruh <i>person-organization fit</i> terhadap kepuasan kerja dengan dukungan atasan langsung sebagai pemediasi pada UD kapas Modern Yogyakarta (Ayu, 2017)</p>	<p>Variabel Independen: <i>Person-organization fit</i> (X)</p> <p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (Y)</p> <p>Variabel Mediasi: Dukungan atasan langsung (M)</p> <p>Sampel : 43 Responden</p> <p>Metode analisis: Analisis Regresi Uji Validitas</p>	<p><i>Person-organization fit</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti <i>Person-organization fit</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dukungan atasan langsung terbukti</p>



		Uji Reliabilitas	
7	Analisis faktor <i>quality of work life</i> terhadap kinerja pelayanan kesehatan pegawai Rumah Sakit Pendidikan Unhas di Kota Makassar (Thaha, Mardiana and Umar, 2016)	Variabel Independen: Lingkungan Kerja (X1) Sistem Imbalan (X2) Pengembangan Karir (X3)  Variabel Dependen: Kinerja pelayanan kesehatan pegawai (Y)  Sampel: 117 Responden  Metode analisis: Uji Validitas Uji Reliabilitas Uji Chi Square Analisis Regresi	Variabel lingkungan kerja, sistem imbalan, pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
8	Pengaruh <i>person-job Fit</i> dan <i>Person-organization fit</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dimediasi oleh <i>emotional Labor</i> pada perawat (Dari, 2019)	Variabel Independen: <i>Person-job fit</i> (X1) <i>Person-organization fit</i> (X2)  Variabel Dependen: <i>Job satisfaction</i> (Y)  Variabel Intervening: <i>Emotional Labor</i> (Z)  Sampel: 60 Responden  Metode analisis:	<i>Person-job fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job satisfaction</i>  <i>Person-organization fit</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>

		<i>Partial Least Square (PLS)</i> Uji Validitas Uji Reliabilitas Uji Model Struktural	
9	<i>Quality of Work Life of Emirati Women and its Influence on Job Satisfaction and Turnover Intention : Evidence from the UEA</i> (Jabeen, Friesen and Ghoudi, 2018)	Variabel Independen: <i>Quality of Work Life (X)</i>  Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction (Y1)</i> <i>Turnover Intention (Y2)</i>  Sampel: 300 Responden  Metode analisis: Pendekatan <i>partial least square (PLS)</i>	Ditemukan bahwa <i>Quality of work life</i> memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. <i>Quality of work life (X)</i> memiliki hubungan signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i>
10	<i>The relationship between person organization fit and job satisfaction</i> (Chen et al., 2016)	Variabel Independen: <i>Person-organization fit (X1)</i>  Variabel Dependen Kepuasan kerja (Y)  Variabel Mediasi: Stres kerja (Z)  Sampel: 225 Responden	<i>Person-organization fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan kepuasan kerja karyawan melalui dukungan <i>supervisor, supervisor</i> harus mengembangkan

		<p>Metode Analisis:</p> <p>Uji Reliabilitas</p> <p>Uji faktor tunggal harman</p> <p>Metode Bootstrapping</p>	<p>bentuk timbal balik yang positif dengan membantu karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.</p>
11	<p>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak x Surabaya (Bekti, 2018)</p>	<p>Variabel Independen:</p> <p>Kualitas Kehidupan Kerja (X)</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>Kepuasan kerja (Y)</p> <p>Sampel:</p> <p>57 Responden</p> <p>Metode Analisis:</p> <p>Uji Regresi</p> <p><i>The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i></p>	<p>Terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan RSIA X Surabaya</p>
12	<p><i>Measuring of job satisfaction : The use of quality of work life factors</i> (Dhamija, Gupta and Bag, 2019)</p>	<p>Variabel Independen:</p> <p>Kualitas Kehidupan Kerja (X)</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>Kepuasan kerja (Y)</p> <p>Sampel:</p> <p>300 Responden</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya varians (R<sup>2</sup> 61,40 persen) dalam kepuasan kerja yang dijelaskan oleh kualitas konstruksi kehidupan kerja. Lingkungan kerja yang tidak kondusif telah</p>

		Metode Analisis: <i>Multi-stage sampling</i> Analisis regresi	mengkonfirmasi hubungan negatif dengan kepuasan kerja
--	--	---	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran mencerminkan paradigma yang menjadi acuan untuk memecahkan masalah penelitian dan hipotesis yang akan diteliti dalam penelitian (Sugiyono, 2015, p.91). Kerangka pikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

#### 2.3.1 Hubungan antara variabel *person-organization fit* dan kepuasan kerja karyawan

Sekiguchi (2004, p.182) berpendapat bahwa *person-organization fit* merupakan acuan dan konsekuensi kompatibilitas antara orang-orang dengan organisasi tempat mereka bekerja. Kesesuaian P-O fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang dirasakan oleh individu secara positif terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Putri and Fairuzabadi, 2017). Keterkaitan antara P-O fit dan kepuasan kerja merupakan hal yang intuitif, individu yang merasa bahwa organisasi mampu memenuhi ekspektasi mereka yang akan membuat perasaan lebih bahagia dibandingkan individu yang harapannya tidak terpenuhi (Chandra, 2018).

Banyak sumber dari penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dari (2019)

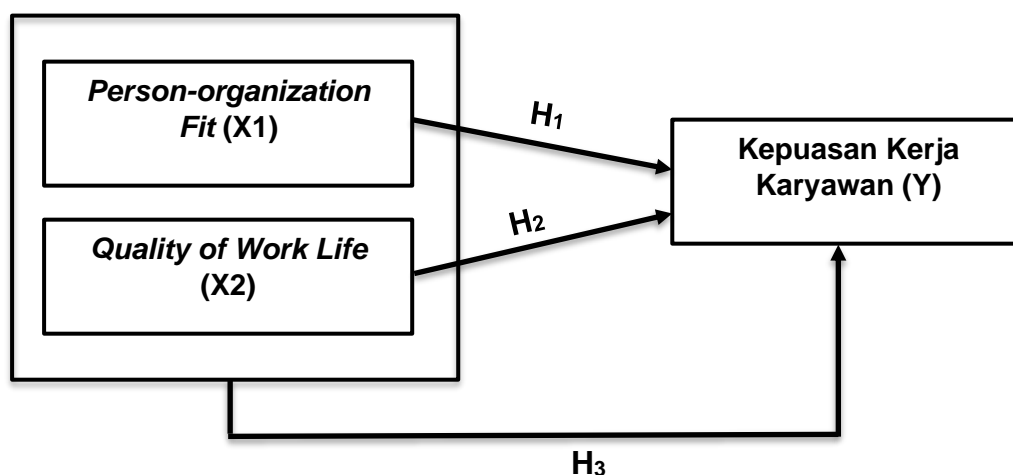
mengenai pengaruh *person-job fit* dan *person-organization* terhadap *job satisfaction* dimediasi oleh *emotional labor* pada perawat dengan menggunakan sampel sebanyak 60 menunjukkan bahwa terhadap pengaruh positif dan tidak signifikan antara P-O fit dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Amarnah dan Muthuveloo (2020) dalam penelitiannya yang menghubungkan praktik MSDM dan P-O fit dengan kepuasan kerja, dengan menggunakan sampel sebanyak 274 perawat di rumah sakit pribadi di Jordan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja perawat di rumah sakit pribadi. Jadi, dalam hal ini *person-organization* memiliki peran yang penting dalam mendukung kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan antara variabel *quality of work life* dan kepuasan kerja karyawan**

*Quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja serta kepuasan kerja karyawan dalam tumbuh dan berkembang dalam bekerja. QWL menjadi salah satu masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi, hal ini disebabkan adanya kualitas kehidupan kerja juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi, Hal itu pula juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perusahaan. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Santhy dan Mujiati (2016) mengenai pengaruh QWL dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia sebanyak 38 sampel dengan hasil penelitian menunjukkan QWL secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil temuan secara konsisten terkait dengan literatur sebelumnya dan membuktikan terdapat hubungan positif antara dimensi *quality of work life* dan kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jabeen *et al* (2018) terkait pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* perempuan Uni Emirat Arab di berbagai sektor publik dengan sampel sebanyak 500 orang menunjukkan bahwa *quality of work life* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan wanita Uni Emirat Arab.

Berdasarkan uraian dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan konsep yang telah dijelaskan serta didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu dibentuklah kerangka pemikiran penelitian, sebagaimana pada gambar 2.1 Variabel terikat atau Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan dan variabel bebas atau variabel independen (X) adalah *person-organization fit* (X1) dan *quality of work life* (X2). Kerangka pemikiran untuk penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk

pernyataan (Sugiyono, 2015, p.96). Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga *Person-Organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

H2 : Diduga *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

H3 : Diduga *Quality of Work Life* berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.