

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 KINERJA PEGAWAI

Robbins (1996:24) Kinerja adalah suatu ukuran yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sementara dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai (1) suatu yang dicapai; (2) prestasi yang diharapkan dan (3) kemampuan kerja. Kinerja pegawai adalah “*Successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya” yang dikutip As’ad (2000:47). Sedangkan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9) mengungkapkan bahwa: Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Casio (1992) kinerja merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan. Dari pengertian-pengertian kinerja di atas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/ tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja pegawai yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Martadiani (2019), Kinerja pegawai (*work performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagaimana seorang pegawai melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kinerja pegawai juga di kaitkan dengan hasil pencapaian upaya dari tujuan organisasi itu sendiri (Bose, 2018). Instansi harus terus memantau kinerja yang dihasilkan oleh pegawai atau pegawai agar tujuan dari instansi yang sudah direncanakan agar tercapai (Nurul Qomariah, 2020). Sedangkan menurut (Kasmir, 2016:157) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode atau 1 tahun.

Andersen dalam Sudarmanto (2014), paradigma produktivitas yang baru adalah paradig kinerja secara actual yang menuntut pengukuran secara actual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi nonfisik (intangibile). Ukuran kinerja individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria sebagai berikut, yaitu: kuantitas, kualitas produktivitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya. Untuk itu definisi manajemen kinerja yang dimaksud merupakan sebuah rangkaian proses Handayani (2022). Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2017:48) bahwa: 48 "Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai".

### **2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017) 1. Kemampuan individual Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula. 2. Usaha yang dicurahkan Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan dari sesuatu yang dilakukan. 3. Lingkungan organisasi Di lingkungan organisasi, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah (1) Motivasi Kerja, motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seorang pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya yang dalam hal ini sebagai instansi atau organisasi, maka pegawai akan terpicu untuk meningkatkan kinerjanya. (2) Kepemimpinan, kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

(3) Gaya Kepemimpinan, gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. (4) Budaya Organisasi, budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau instansi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu instansi atau organisasi. (5) Kepuasan Kerja, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

(6) Lingkungan Kerja, lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. (7) Loyalitas, loyalitas merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela instansi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun instasinya dalam kondisi kurang baik. (8) Disiplin Kerja, disiplin kerja merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja”.

### 2.1.2 Indikator Kinerja

(Robbins, 2006:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu : 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi “tenaga, uang teknologi, bahan baku” dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja.

Suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor. Mangkunegara (2013, hal. 75) menyatakan bahwa indikator kinerja yaitu : (1) kualitas kerja merupakan ketetapan, ketaatan, keterampilan, dan 10 kebersihan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, (2) kuantitas kerja merupakan out put tetapi seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja ekstra, (3) keandalan merupakan dapat tidaknya diandalkan dalam hal ini kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari bagaimana ia mampu mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan dalam melaksanakan kerja, (4) sikap kerja merupakan sikap karyawan terhadap instansi, karyawan lain yang ada dalam perusahaan menghadapi pekerjaan serta kerja sama.

Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. John Miner dalam (Sudarmanto, 2014), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. 2) Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan. 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur kinerja pegawai secara individu. Menurut (Fattah, 2017) yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

### **2.1.3 Pengukuran Kinerja**

Werther dan Davis dalam Priansa (2017:62), tujuan penilaian kerja yaitu: 1. Peningkatan kinerja (performance improvement) Memungkinkan pimpinan dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya. 2. Penyesuaian kompensasi (compensation adjustment) Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya. 3. Keputusan penempatan (placement decision) Menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi karyawan yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kerja. 4. Kebutuhan pelatihan (training needs) Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karier (career planning and development) Memadu perusahaan untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh karyawan. 6. Proses perekrutan karyawan (staffing process deficiencies) Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang digunakan oleh perusahaan. 7. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan. Membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berlaku dalam perusahaan.

8. Kesempatan karyawan yang sama (equal employment opportunity) Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. 9. Tantangan eksternal (eksternal challenges) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, misalnya keluarga, kesehatan, dan lingkungan kerja. 10. Umpan balik (feedback) Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kekaryawanan ataupun bagi karyawan itu sendiri.

Martin dan Bartol dalam (Sudarmanto, 2014) menyatakan bahwa standar kinerja sebaiknya didasarkan pada pekerjaan dan dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, agar tercermin dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam (Sudarmanto, 2014) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu 1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi. 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahap dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen. 3) Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Ukuran dan standar kinerja, David Devries dalam (Sudarmanto, 2014) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu 1) Pendekatan personality trait, yaitu dengan mengukur; kepemimpinan; inisiatif; dan sikap. 2) Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur; umpan balik kemampuan presentasi, respons terhadap complain pelanggan. 3) Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur; kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produksi sesuai jadwal, peningkatan produksi/penjualan.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas tampak bahwa performance appraisal atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

## **2.2 KEPUASAN KERJA**

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan menurut pendapat Wexley dan Yukl dalam buku As'ad (2002). Sementara menurut Blum dalam buku yang sama menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap umum yaitu hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan individu sosial di luar pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Hoppeck menyatakan kepuasan kerja adalah suatu penilaian secara keseluruhan untuk memuaskan kebutuhannya. Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1991) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang baik itu positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana pegawai memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan di dalam instansi tempat bekerja. Kepuasan kerja tersebut mengacu pada keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari harapan atau pengalaman kerja. Secara teoritis, pegawai yang puas akan bekerja lebih baik sehingga kinerjanya tinggi.

Davis & Newstrom (2005: 109) menyatakan bahwa "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employee view their work*". Perasaan senang dan tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Davis menekankan bahwa pegawai yang selalu merasa senang terhadap pekerjaannya maka dapat dianggap kepuasannya terpenuhi. McNeese-Smith (1996) menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Edison, dkk. (2017:210) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Siagian (2018:100) Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya. Beberapa manfaat positif dari adanya kepuasan kerja adalah pegawai akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya, mampu bekerja dengan berkualitas, serta dapat memotivasi kerja pegawai lebih baik lagi. Yang mana diyakini sumber daya manusia dengan kepuasan kerja yang tinggi merupakan asset penting bagi setiap perusahaan (Kurnia, 2018; Hamid, 2019).

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usaha secara internal atau dalam dirinya sendiri dan di dukung oleh lah-hal eksternal atau di luar dirinya atas keadaan, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Sinambela, 2019). Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginannya masing masing yang mana hal ini menjadi tantangan bagi setiap organisasi, perusahaan atau instansi dalam memberikan kepuasan bagi setiap karyawannya. Dari beberapa pendapat tentang kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon positif seseorang tentang pekerjaan sebagai evaluasi berbagai faktor yang dialami karyawan (Julyanthy, 2022)

### **2.2.1 Teori Kepuasan Kerja**

Yukl, (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior and Personnel Psychology* menyatakan teori-teori tentang kepuasan kerja sebagai berikut.



a) Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini dipelopori oleh Porter yang mulai mengukur kepuasan kerja dengan memperhitungkan selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kinerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (harapan, keinginan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

b) Teori Keadilan (Equity Theory)

Equity theory dikembangkan oleh Adams. Prinsip teori ini adalah bahwa pegawai akan merasa puas dan tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dan keadilan-ketidakadilan. Teori ini terdiri dari tiga elemen, yaitu: (1) Input, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai sumbangan atas pekerjaannya (2) Outcomes, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya. (3) Comparison persons, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa pegawai membandingkan rasio input - outcomes yang dimilikinya. Dapat disimpulkan dalam teori ini bahwa setiap pegawai akan membandingkan rasio input – outcomes dirinya dengan rasio orang lain.

Apabila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh perbedaan individu (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/ upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

### c) Teori Dua Faktor (Two Factor Theori)

Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu: 1) Kelompok *satisfiers* (motivator). Situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan dan promosi serta pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan pada seseorang. 2) Kelompok *dissatisfiers* (hygiene). Faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau bahkan menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber dari sebuah kepuasan kerja.

#### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Arnold E. Burt dalam bukunya As'ad (2000) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor hubungan antar pegawai, antara lain: 1) hubungan antara manager dengan pegawai, 2) faktor fisik dan kondisi kerja 3) hubungan sosial antara pegawai 4) sugesti dari teman sekerja 5) emosi dan situasi kerja. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan: 1) sikap orang terhadap pekerjaannya 2) umur orang sewaktu bekerja 3) jenis kelamin. Faktor-faktor luar (ekstern), yang berhubungan dengan: 1) keadaan keluarga pegawai, 2) rekreasi, 3) pendidikan. Ghiselli dan Brown, pada bukunya As'ad (2000) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: a) Kedudukan (posisi), umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

b) Pangkat (golongan), pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. c) Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur di antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. d.) Jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, e) Mutu pengawasan, hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting sekali dalam menaikkan produktifitas.

Blum, dalam (As'ad, 2000) mengemukakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut: a) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan. b) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan masyarakat, c). Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam penyelesaian konflik, perasaan diperlakukan dengan adil.

Gilmer, pada buku As'ad (2000) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: a) Kesempatan untuk maju, b) Keamanan kerja, c) Gaji/upah, d) Manajemen, e) Pengawasan (supervisi) f) Faktor intrinsik dalam pekerjaan, g) Kondisi kerja, h) Aspek sosial dalam pekerjaan, i) Komunikasi, j) Fasilitas. Pendapat yang lain yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1995) menyatakan ada lima determinan dalam penentuan kepuasan yaitu: a) Sistem reward yaitu : gaji, promosi yang lebih baik, b) Kualitas daripada pengawasan, c) Kekuatan desentralisasi, d) Stimulasi kerja dan sosial, e) Kondisi kerja.

### 2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1991) menyatakan bahwa ada lima dimensi dalam kepuasan kerja yakni: a) Pekerjaan itu sendiri seperti ketanggapan, minat b) Kualitas pengawasan seperti dukungan teknik dan sosial, c) Hubungan antar pekerja seperti kepedulian d) Kesempatan promosi, e) Gaji keadilan dan keakuratan dalam penggajian. Celluci dan De Vries (1978) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut: 1. Kepuasan dengan gaji. 2. Kepuasan dengan promosi. 3. Kepuasan dengan rekan kerja. 4. Kepuasan dengan penyelia. 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Smith, Kendall, dan Hulin dalam Fred Luthans (1992) mengatakan ada lima dimensi yang lebih penting dalam karakteristik pekerjaan yaitu a) *the work its self* yaitu seberapa besar penyediaan pekerjaan bagi individu dengan tugas-tugas yang menarik, kesempatan pelatihan dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, b) *Pay* yaitu besarnya jumlah keuangan yang diterima dan yang wajar dalam instansi, c) *Promotion opportunities* yaitu kesempatan untuk maju dalam sebuah instansi, d) *Supervision* yaitu kemampuan atasan langsung untuk menyediakan dukungan perilaku, e) *Coworker*, yakni tingkat dimana rekan kerja merupakan tenaga yang handal dan dukungan sosial.

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut. a) Kepuasan terhadap gaji Gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang yang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. b) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. c) Kepuasan terhadap sikap atasan Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan oleh atasan.

Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahannya serta mau memahami kepentingan bawahan dapat memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai. d) Kepuasan terhadap rekan kerja 36 Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. e) Kepuasan terhadap promosi Mengacu pada sejauh mana pergerakan/ kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan promosi mencakup keinginan pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

#### **2.2.4 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja memiliki banyak teroi seperti teori Luthans (1992) mengungkapkan bahwa ada beberapa cara penting dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu: rating scales, critical incidents, interviews, and action tendencies. Pendekatan yang sangat populer biasanya dilakukan dengan rating scales untuk mengukur kepuasan kerja yaitu Minnesota Satisfaction Quistionnaire (MSQ), Job Descriptive Index (JDI) atau Ported Need Satisfaction Quistionnaire (NEQ).

Minnesota Satisfaction Questionare menurut Weiss, Dawis, dan Lofquist yang dikutip oleh Wexley dan Yukl dalm buku (As'ad 2000) memiliki beberapa poin pertanyaan yaitu sebagai berikut: 1) Mampu bekerja sepanjang waktu 2) Berkesempatan mengerjakan pekerjaan sendiri 3) Berkesempatan dalam mengerjakan pekerjaan dari waktu ke waktu 4) Berkesempatan menjadi bagian dari suatu kelompok 5) Cara pemimpin menghadapi pekerjaan 6) Kecakapan atasan dalam mengambil keputusan 7) Mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani.

8) Cara dalam memberikan pekerjaan untuk pemula 9) Berkesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain 10) Berkesempatan berbagi cerita kepada orang lain terkait dengan pencapaian 11) Berkesempatan melakukan sesuatu dengan meyakini kemampuan yang ada 12) cara kebijakan instansi dalam menerapkannya 13) Upah dan pekerjaan sama besarnya 14) Kesempatan promosi dalam pekerjaan 15) Kebebasan dalam menggunakan keputusan sendiri 16) Kesempatan menggunakan metode sendiri dalam melakukan sesuatu pekerjaan 17) Kondisi-kondisi kerja 18) Cara rekan kerja bekerjasama 19) Hadiah yang didapat bila mengerjakan pekerjaan dengan baik 20) Perasaan berprestasi yang didapati dalam pekerjaan.

Dimensi upah atau gaji, pekerjaan, supervise, promosi, dan kolega diukur menggunakan indeks uraian umum (job descriptive index), pegawai diminta agar memberi jawaban “ya”, “tidak”, dan “tidak tahu”. Terdapat penejelasan tentang pekerjaan menurut As’ad (2000) dan Luthans (1992). Skor yang didapat dari setiap kelompok pekerjaan memberika sejumlah ketentuan yang akan dibandingkan dengan skor yang diperoleh dari kelompok kerja sejenis. Selanjutnya bagian tertentu skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan.

## **2.3 DISIPLIN KERJA**

Disiplin adalah “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan disiplin kerja dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati normanorma peraturan yang berlaku di sekitarnya menurut Sudarmanto (dalam M.Riyanda, 2017: 23) Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Beberapa pengertian mengenai disiplin kerja pegawai oleh para ahli, menurut Malayu Hasibuan (2007:193)

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi instansi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi instansi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Davis Keith, 1997. mengemukakan bahwa : “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Disiplin kerja adalah sebagai pelaksana manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut Veithzal Rivai 2011:82 26 Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan instansi.

Mangkunegara (2017:193) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Darmawan, (2019:68) menyatakan bahwa: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Menurut Handoko (2017:208) menyatakan bahwa: “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dari pendapat ini standar peraturan perusahaan akan ternilai dengan tingkat disiplin karyawan, apakah karyawan sudah menjalankan standar dan prosedur yang berlaku atau tidak, serta keefektifan standar perusahaan dalam menindaklanjuti hasil temuan disiplin kerja karyawan”.

Hasibuan (2017:167) menyatakan bahwa: “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” Handoko (2018:208) membagi disiplin kedalam tiga bagian, yaitu: 1. Disiplin Preventif, yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. 2. Disiplin Korektif, yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. 3. Disiplin Progresif, yaitu kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

### **2.3.1 Tujuan Disiplin Kerja**

Dalam suatu organisasi, atasan yang bertugas untuk mengawasi pegawai, secara sistematis melakukan penilaian disiplin kerja dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Tujuan dari penilaian disiplin kerja menurut Siswanto Sastrohardiwiryo (2003) adalah: 1) Pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan instansi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik. 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan. 3) Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa instansi dengan sebaik-baiknya. 4) Pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi. 5) Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka panjang.



### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Singodimedjo Sutrisno (2010:89-92), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut: 1) Kompensasi, kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan dengan pekerjaan yang di lakukan. 2) Keteladanan pemimpin dalam instansi, keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan disiplin, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan, yaitu aturan jam kerja, maka pemimpin tidak akan terlambat masuk kerja dari waktu yang sudah ditetapkan. 3) Aturan pasti yang dapat dijadikan pedoman, pembinaan disiplin tidak akan terlaksana di dalam instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pedoman bersama. 4) Keberanian pemimpin dalam pengambilan keputusan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran yang dibuat oleh pemimpin, maka semua pegawai merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. 5) Pengawasan pemimpin, dalam setiap kegiatan di dalam instansi perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksakan disiplin kerja. 6) Perhatian kepada para pegawai, pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. 7) Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegak nya disiplin, kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah saling menghormati dilingkungan pekerjaan, melontarkan pujian, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian.

### 2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Sudarmanto (dalam M. Riyanda, 2017:25) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator yaitu: 1) Ketepatan Waktu, para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik. 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan. 3) Tanggung jawab tinggi, pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor, pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/ identitas, dan membuat ijin bila tidak masuk kantor juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel disiplin kerja dalam penelitian ini adalah ketepatan waktu, menggunakan peralatan kantor dengan baik, tanggung jawab tinggi, dan ketaatan terhadap peraturan kantor.

Sinambela (2016:333) prinsip-prinsip disiplin kerja diantaranya adalah sebagai berikut: 1) Prosedur dan kebijakan yang pasti, kewajiban pimpinan adalah memberikan perhatian serius pada berbagai keluhan pegawai. Hal ini akan mendorong pertumbuhan disiplin kerja pegawai dalam organisasi. Artinya, pimpinan puncak harus memutuskan jenis perilaku seperti apa yang dikehendaki untuk dilakukan oleh para pegawai dan bagaimana melakukannya. 2) Tanggungjawab kepengawasan, pengawas biasanya mempunyai otoritas mengeluarkan peringatan-peringatan verbal dan teguran-teguran lisan.

3) Mengkomunikasikan berbagai peraturan, para penyelia dan pegawai hendaknya memahami secara penuh kebijakan-kebijakan dan prosedurprosedur disiplin. Para pegawai yang melanggar suatu peraturan atau tidak memenuhi kriteria hendaknya diberi peluang untuk mengkoreksi perilaku mereka. 4) Tanggung jawab pemaparan bukti, perusahaan harus membuktikan bahwa pegawai nyata-nyata bersalah sebelum menjatuhkan hukuman. 5) Perlakuan yang konsisten, peraturan dan hukuman mestilah diberlakukan secara tidak berat sebelah dan tanpa diskriminasi. 6) Pertimbangan atas berbagai situasi 7) Peraturan dan hukuman yang masuk akal.

Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu: a. Mentaati peraturan dan pedoman kerja b. Tanggung jawab 4. Ketaatan pada peraturan kerja Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu: a. Kepatuhan b. Kelancaran 5. Etika kerja 47 Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu: a. Suasana harmonis b. saling menghargai.

## **2.4 Peneliti Terdahulu**

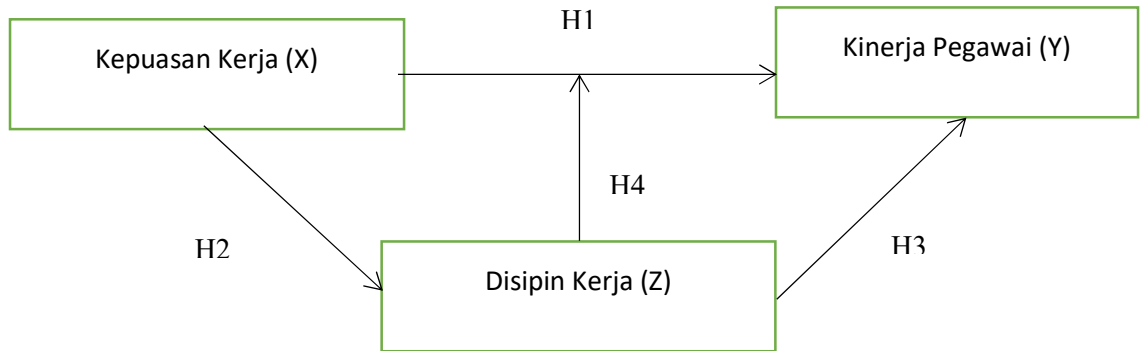
Dalam pengambilan hipotesis dan juga sebagai landasan berbagai teori yang digunakan, penelitian ini membutuhkan beberapa penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
1.	Azhiima Firliyah Andi Ara (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu Dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi (0,000), ada hubungan antara organisasi komitmen dan kinerja organisasi (0,000), ada hubungan antara pekerjaan kepuasan dan komitmen organisasi (0,000), dan kepuasan kerja adalah yang paling banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja (32,10%) dibandingkan dengan komitmen organisasi (21.90%).
2.	Eka Nurayda (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan	Kepuasan kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), iklim organisasi (X2) serta secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y).
3.	Raisyah Rama Malamdhia (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tirta Ratna Bandung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.	Dahlia Rosalina (2013)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pengisian Rekam Medis Rawat Jalan	Hasil Uji Regresi Berganda menunjukkan kepuasan pada pekerjaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter dalam pengisian rekam medis pasien rawat.
5.	Nicolas Goetz, Andreas Wald (2022)	<i>Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations</i>	<i>The findings show that job satisfaction and organizational commitment negatively influence employee performance in a work environment shaped by the coexistence of a permanent organization and a temporary organization, in opposition to their known effects in permanent organizations.</i>
6.	Anwar Prabu Mangkunegara, Abdul Waris (2015)	<i>Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)</i>	<i>The research results showed that the Training, Competency and Discipline Working jointly affect the performance of employees at PT. Asuransi Bangun Askrida.</i>

## 2.5 Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### **Hipotesis Penelitian:**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2: Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap disiplin kerja

H3: Disiplin kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H4: Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi