

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Theory

Grand theory adalah konsep dalam ilmu sosial yang merujuk pada teori-teori yang memiliki cakupan sangat luas, mencoba menjelaskan berbagai aspek dari suatu fenomena besar dan kompleks. Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen. Sebuah organisasi baik itu organisasi baru maupun organisasi yang lama dalam menjalankan aktivitasnya perlu ditata agar dapat berjalan dengan baik sehingga tujuannya dapat tercapai. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan manajemen yang baik. Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Middle Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018:3). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi. Grand theory mengenai kinerja pegawai menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan. Menurutnya, seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila dirinya mendapatkan manfaat (benefit) dan terdapat adanya rangsangan (inducement) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (reasonable) (Indriasari et al., 2018).

Trait Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan efektif ditentukan oleh karakteristik atau sifat-sifat bawaan tertentu yang dimiliki individu. Pemimpin dilihat sebagai orang yang memiliki sifat-sifat seperti

keberanian, kepercayaan diri, integritas, dan kecerdasan. Teori ini menganggap bahwa seseorang dengan sifat-sifat tertentu akan secara alami menjadi pemimpin yang efektif, terlepas dari situasi atau konteksnya. Behavioral Theory dimana teori ini berfokus pada perilaku pemimpin daripada sifat bawaan mereka. Menurut teori ini, kepemimpinan efektif ditentukan oleh pola perilaku pemimpin, seperti bagaimana mereka berinteraksi dengan tim, membuat keputusan, dan memotivasi bawahan. Teori perilaku mengidentifikasi dua jenis utama perilaku kepemimpinan: perilaku yang berfokus pada tugas (task-oriented) dan perilaku yang berfokus pada hubungan (relationship-oriented). Contingency Theory yaitu dimana tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif di semua situasi. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi situasi yang dihadapi.

Salah satu model terkenal dari teori ini adalah Model Kontingensi Fiedler, yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada "kecocokan" antara gaya kepemimpinan pemimpin dan situasi yang ada (misalnya, hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi pemimpin). Transformational Leadership Theory yaitu menggambarkan kepemimpinan sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain untuk mencapai tingkat motivasi dan moral yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan visi bersama dan perubahan yang positif. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan pengikut, sering kali menghasilkan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Teori Self-Discipline dan External Control yaitu disiplin kerja dipengaruhi oleh kombinasi kontrol internal (self-discipline) di mana pegawai memiliki tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan mereka, dan kontrol eksternal, di mana aturan, regulasi, dan pemantauan oleh manajemen mempengaruhi perilaku kerja mereka.

Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Teori Motivasi dari Herzberg dan Teori Penguatan dari Skinner dimana teori ini mengenai pemberian reward berfungsi sebagai penguatan positif yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Menurut Herzberg,

reward yang sesuai dapat menjadi faktor motivator yang meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Teori Penguatan Negatif dari Skinner dan Teori Hukum Efek dari Thorndike pada teori ini menjelaskan mengenai punishment digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi. Jika diterapkan dengan benar, punishment dapat meningkatkan disiplin kerja, namun jika tidak, dapat menurunkan kepuasan kerja. Teori Dua Faktor dari Herzberg dan Teori Keseimbangan dari Adams dalam teori ini menjelaskan kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik (misalnya, tanggung jawab, pencapaian, dan pekerjaan itu sendiri) dan faktor ekstrinsik (misalnya, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, reward, dan punishment). Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

2.2 Kinerja Pegawai

Ondang (2021) mengatakan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Lintang Firda Sari Heprilina (2021) mengatakan kinerja adalah pencapaian suatu hasil kerja oleh individu, disesuaikan dengan peran dan tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu, yang menghubungkan antara suatu ukuran nilai atau standar tertentu di suatu perusahaan.

Nadia Clarisa Essau (2021) mengungkapkan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Soraya A dan R.Z.A. Aziz (2018) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Robbins (2017) mengatakan bahwa kinerja atau hasil dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi, seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, tingkat kehadiran, sikap kooperatif, dan lain sebagainya.

Kasmir (2019) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Afandi (2021) mengungkapkan bahwa kinerja yaitu kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Kasmir (2019) mengungkapkan bahwa ada beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (Mutu) yaitu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.
2. Kuantitas yaitu untuk mengukur kinerja, juga bisa dilakukan dengan cara melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.
3. Waktu yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, ada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu, dapat diasumsikan bahwa kinerjanya tidak baik dan sebaliknya.
4. Ketepatan waktu yaitu di mana kegiatan dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan.

Kusjono & Ratnasari (2019) mengatakan bahwa adalah suatu hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Martadiani (2019) mengatakan bahwa 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.

Bose (2018) mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagaimana seorang pegawai melakukan tugas dan tanggung jawab. Selain itu kinerja pegawai juga dikaitkan dengan hasil pencapaian upaya dari tujuan organisasi itu sendiri.

Nurul Qomariah (2020) berpendapat bahwa instansi harus terus memantau kinerja yang dihasilkan oleh pegawai atau pegawai agar tujuan dari instansi yang sudah direncanakan agar tercapai.

Benardin dan Russel (2017) bahwa "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".

2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2017) mengatakan :

1. Kemampuan individual mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, SAR 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 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 atau pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi dan manajemen.

Malthis (2017) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Kasmir (2016) mengatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. 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 merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
3. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
4. 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 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 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 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 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.”

2.2.2 Indikator Kinerja

Fahsa dan Lestari (2019) mengemukakan bahwa ada empat indikator kinerja pegawai yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi yaitu pegawai memiliki rasa ingin mencapai prestasi di perusahaan tempat ia bekerja.
2. Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di dalam perusahaan.
3. Kompensasi yaitu bentuk motivasi pegawai agar berusaha mencapai kinerja yang maksimal bagi kepentingan pegawai.
4. Kebijakan pimpinan yaitu bagaimana pimpinan dapat memberikan kebijakan yang memotivasi pegawai agar mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

John Miner (2019) mengemukakan empat 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 hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif perjam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur kinerja pegawai secara individu.

Fattah (2017) mengatakan bahwa kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Oktania (2021) mengatakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) memiliki pengertian suatu proses penilaian tentang perkembangan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan SDM, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

Pandaleke (2021) mengemukakan pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Faradiba (2021) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah “tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian”.

2.3 Kepemimpinan

Soraya A dan R.Z.A. Aziz (2018) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu pola konsisten dalam rangka mencari kepemimpinan juga merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok dan dapat diartikan bahwa kepemimpinan yaitu seorang pemimpin harus mampu melakukan usaha mempengaruhi orang lain dengan konsisten agar tujuan kelompok menjadi terarah sesuai rencana organisasi.

Hidayat (2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disusun untuk mempengaruhi bawahan agar memaksimalkan kinerjanya, sehingga dapat

mengendalikan kinerja organisasi dan tujuan organisasi. Dan memotivasi karyawan sehingga mereka diharapkan menjadi sangat produktif. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat sangat mempengaruhi kinerja karyawan atau bawahannya. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang ada dan bila diterapkan dengan benar dan tepat dapat membimbing pencapaian organisasi dan individu. Di sisi lain, jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah atau tidak sesuai dengan situasi yang ada, mungkin sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Huges Ginnett, dan Curphy (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang kompleks meliputi tiga elemen yaitu pemimpin, para pengikut, situasi. Ricky dan Ronald (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) suatu memberikan proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Willian dan Joseph (2018) berpendapat kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi.

2.3.1 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yaitu kriteria atau tanda – tanda yang digunakan untuk mengukur kualitas dan efektivitas seorang pemimpin dalam organisasi atau dalam konteks lainnya. Indikator ini membantu dalam mengevaluasi kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin, menginspirasi, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah indikator kepemimpinan yang umum digunakan menurut para ahli yang di jabarkan oleh Veitzhal Rivai (2018) yaitu bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi yaitu :

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik.
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan.
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

2. Kemampuan yang efektivitas.
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan.
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
3. Kepemimpinan yang partisipatif.
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah.
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

Achua dan Lussier (2016) personality traits untuk menjadi pemimpin yang efektif, diantaranya yaitu :

1. *High Energy*

Dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Pemimpin memfokuskan pada hal positif dan mempunyai stamina. Optimisme pemimpin membentuk keputusan mereka untuk memimpin.

2. *Self- confidence*

Pemimpin menunjukkan kepercayaan diri tentang kemampuannya dan memperkuat kepercayaan diantara para pengikut. Self-confidence memengaruhi tujuan, usaha, dan ketekunan bertugas individual.

3. *Stability*

Stable leader secara emosional dapat mengontrol emosional seorang pemimpin. Menjadi terlalu emosional dapat menjadi masalah, mampu mengendalikan kemarahan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki stabilitas yang baik.

4. *Integrity*

Menunjukkan perilaku jujur beradab, membuat pemimpin dapat dipercaya. untuk dipandang sebagai terpercaya, pemimpin perlu menjadi jujur, tanpa kebohongan/mencuri, mendukung pengikut mereka, dan tetap memelihara kepercayaan.

5. *Flexibility*

Kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. pemimpin yang efektif adalah fleksibel dan dapat menyesuaikan situasi, mengingat bahwa pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

6. *Sensitivity to others*

Berarti tidak memfokuskan pada diri sendiri, namun mengingat bahwa semakin banyak pemimpin membantu, maka semakin banyak hasil yang akan didapat.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu dimana seseorang merasa puas dan memuaskan dengan pekerjaannya. Hal ini melibatkan persepsi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, tugas pekerjaan, relasi dengan rekan kerja, peluang pengembangan karir, gaji, manajemen dan faktor – faktor lain yang memengaruhi pengalaman kerja seseorang.

Bintaro (2017) mengatakan kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

Edison (2017) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang

mereka hadapi. Siagian (2018) menyatakan 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.

Kurnia Hamid (2019) mengatakan yang mana diyakini sumber daya manusia dengan kepuasan kerja yang tinggi merupakan asset penting bagi setiap Perusahaan. Sinambela (2019) mengungkapkan kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usaha secara internal atau dalam dirinya sendiri dan didukung oleh hal-hal eksternal atau di luar dirinya atas keadaan, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

Julyanthy (2022) mengatakan bahwa 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.

2.4.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja adalah kerangka konseptual yang mencoba menjelaskan faktor – faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Sihombing (2018) mengatakan ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. *Theory Discrepancy* (Teori Ketidaksesuaian)

Manullang (2018) mengatakan kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar

kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya. Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara minimal) dan kelebihan menguntungan (misalnya upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu dibawah standar minimum (*negative discrepancy*), maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. *Theory Equity* (Teori Keadilan)

Karlins (2018) mengatakan puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima pegawai dalam situasi kerjanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin puas.

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

Frederick Herzberg (2018) mengatakan bahwa teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu “disatisfier atau hygiene factors dan satisfier atau motivators”. Hygiene factors merupakan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji. Sedangkan motivators merupakan faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap

pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan.

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif terhadap pekerjaan seseorang, yang melibatkan perasaan positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam didalam suatu Perusahaan atau instansi Pemerintah dan Negara. Beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda mengenai faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Gaji.
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Rekan kerja.
4. Atasan.
5. Promosi.
6. Lingkungan kerja.

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan kerja.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Gilmer (2017) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju.

2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Perusahaan dan manajemen.
5. Pengawasan.
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan.
7. Kondisi kerja.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan.
9. Komunikasi.
10. Fasilitas.

Hamili (2016) mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dibagi menjadi dua faktor bagian yaitu sebagai berikut :

1. Faktor pegawai atau karyawan dimana kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, keterampilan, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kualitas masa kerja, kepribadian, emosi cara berpikir, pemahaman dan kebiasaan kerja.
2. Faktor pekerjaan dimana jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), jabatan, kualitas pengawasan, keamanan finansial, peluang untuk kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

2.4.3 Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Pedoman meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah suatu tujuan yang penting bagi organisasi untuk memastikan kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya.

Wibowo (2017) mengatakan bahwasannya untuk memberikan saran supaya untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara yaitu sebagai berikut :

1. Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, 17 pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya akan cenderung naik.

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya ditempat kerja, maka semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang-ulang. Sesuai dengan twofactor theory, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang menyakinkan mereka memperoleh kesuksesan secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja pegawai yaitu menjadikan pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan minatnya serta menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang – ulang.

2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yaitu parameter atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Indikator ini memberikan gambaran tentang sejauh mana kebutuhan dan harapan pegawai terpenuhi dalam konteks pekerjaan mereka. Banyak ahli yang mengemukakan indikator untuk mengukur kepuasan kerja pegawai salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Keith Davis (2018) mengatakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Perputaran (turnover).
2. Tingkat ketidak hadiran kerja (absence).
3. Umur.
4. Tingkat pekerjaan.

Hasibuan (2017) mengatakan indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan cara sebagai berikut yaitu :

1. Kedisiplinan

Sikap atau perilaku seseorang yang menunjukkan konsistensi dan ketaatan terhadap aturan, norma, atau prinsip yang telah ditetapkan. Ini mencakup kemampuan untuk mengendalikan diri, mematuhi aturan, dan melaksanakan tugas atau tanggung jawab dengan tekun dan tepat waktu.

2. Moral Kerja

Sikap, semangat, dan motivasi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka. Ini mencakup bagaimana seseorang merasa tentang pekerjaannya, seberapa besar dedikasi yang mereka miliki, serta seberapa baik mereka bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Moral kerja yang tinggi biasanya ditandai dengan komitmen, integritas, etos kerja yang kuat, dan kepuasan dalam menjalankan tugas.

3. *Turnover*

Menggambarkan tingkat pergantian karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan selama periode waktu tertentu. Turnover mencakup jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela (misalnya, resign) maupun secara tidak sukarela (misalnya, dipecat), serta karyawan baru yang direkrut untuk menggantikan mereka.

2.4.5 Pengukur Kepuasan Kerja

Alat atau metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan kerja pegawai di dalam suatu organisasi. Tujuan dari pengukuran kepuasan kerja adalah untuk memahami persepsi, sikap, dan kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Pengukuran ini dapat memberikan wawasan tentang area yang memerlukan perbaikan atau perubahan, serta dapat membantu organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kondisi kerja dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pengukur kepuasan kerja dapat berupa survei, kuesioner, atau instrumen lain yang dirancang untuk mengumpulkan tanggapan dari pegawai. Beberapa pertanyaan atau pernyataan dalam pengukur kepuasan kerja dapat mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja, kebijakan manajemen, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang pengembangan karir, pengakuan, dan kompensasi.

Handoko (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Teori Luthans (1992) ada beberapa cara penting untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu meliputi :

1. *Rating scales* (Skala penilaian) Alat yang digunakan untuk mengukur atau menilai sejauh mana seseorang, objek, atau situasi memenuhi kriteria tertentu berdasarkan parameter yang telah ditentukan. Skala penilaian sering digunakan dalam survei, evaluasi kinerja, penelitian,

dan berbagai aplikasi lainnya untuk memperoleh data yang dapat dianalisis secara kuantitatif. Ada beberapa jenis skala penilaian, di antaranya:

1. Skala Likert yaitu salah satu yang paling umum digunakan, di mana responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap suatu pernyataan, biasanya dalam rentang dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju".
 2. Skala Nominal yaitu digunakan untuk mengkategorikan responden ke dalam kelompok tertentu tanpa memberikan nilai numerik. Misalnya, kategori seperti "laki-laki" atau "perempuan", "ya" atau "tidak".
 3. Skala Ordinal yaitu menyusun item atau responden berdasarkan urutan atau peringkat, tetapi jarak antara peringkat tidak harus sama. Contohnya, peringkat dari "baik", "cukup", hingga "buruk".
 4. Skala Interval yaitu dimana skala ini mirip dengan skala ordinal, tetapi jarak antara setiap nilai adalah sama. Contohnya, skala penilaian suhu dalam derajat Celcius.
 5. Skala Rasio yaitu skala ini skala tertinggi dalam pengukuran, yang memiliki titik nol yang absolut dan memungkinkan penghitungan perbandingan. Misalnya, pengukuran berat dalam kilogram.
2. *Critical incidents* (Insiden kritis) yaitu metode untuk mengidentifikasi perilaku atau tindakan yang sangat efektif atau tidak efektif dalam situasi tertentu. Dengan mencatat dan menganalisis insiden kritis, organisasi dapat memahami bagaimana karyawan bereaksi dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat, bagaimana mereka menangani tantangan, atau bagaimana mereka menunjukkan kompetensi tertentu.

3. *Interview* (Wawancara) Suatu proses komunikasi antara dua pihak atau lebih, di mana seorang pewawancara mengajukan pertanyaan kepada seorang atau beberapa orang responden untuk mendapatkan informasi, pendapat, atau pengetahuan tentang subjek tertentu. Wawancara dapat dilakukan dalam berbagai konteks, seperti perekrutan kerja, penelitian, media, atau investigasi.
4. *Action tendencies* (Kemauan untuk bertindak) Dorongan atau kecenderungan yang muncul sebagai respons terhadap emosi atau rangsangan tertentu, yang mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Konsep ini sering digunakan dalam psikologi untuk menjelaskan bagaimana emosi memotivasi perilaku.

Sistem pendekatan yang sangat populer dilakukan dengan *rating scales* untuk mengukur kepuasan kerja *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Job Descriptive Index* (JDI) dan *Ported Need Satisfaction Questionnaire* (NEQ).

Weiss, Dawis, dan Lofquist yang dikutip oleh Wexley dan Yukl dalam buku As'ad (2000) mengatakan bahwa Minnesota Satisfaction Questionnaire 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 dan perasaan berprestasi yang didapati dalam pekerjaan.
19. Hadiah yang didapat bila mengerjakan pekerjaan dengan baik.

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 sejeis. Selanjutnya bagian tertentu skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara yaitu sebagai berikut :

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan.
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah.
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota.

2.5 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku. Disiplin kerja mencakup sejumlah aspek, termasuk ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, etika kerja, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

Haibuan (2018) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Bintaro dkk., (2017) mengungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya.

Sutrisno (2016) mengatakan bahwasannya disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Sudarmanto (2017) disiplin kerja adalah suatu “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka 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.

Darmawan (2019) menyatakan bahwasannya disiplin kerja yaitu 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 normanorma sosial yang berlaku. Handoko (2017) mengungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan 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) mengatakan mengenai disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Handoko (2018) menyatakan bahwasannya disiplin kerja masuk kedalam tiga bagian, sebagai berikut :

1. Disiplin Preventif merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaranpelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.

3. Disiplin Progresif yaitu merupakan suatu kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.5.1 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang teratur, efisien, dan produktif di dalam organisasi. Disiplin kerja merujuk pada aturan, norma, dan tata tertib yang diterapkan untuk memastikan bahwa karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Sastrohardiwiryo (2003) menurutnya nilai tujuan dari disiplin kerja yaitu :

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.

2.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Singodimedjo Sutrisno (2010 : 89 – 92) menyatakan faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai dapat dilihat dari kompensasi, keteladanan suatu pemimpin dalam instansi, adanya aturan yang pasti dapat dijadikan pedoman dan jika tidak ada aturan tertulis yang pasti didalam suatu instansi tidak dapat dijadikan pedoman, adanya keberanian pemimpin dalam pengambilan suatu keputusan,

adanya pengawasan pemimpin dalam setiap kegiatan di dalam instansi, adanya pemberian perhatian terhadap para pegawai dengan cara keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar kemudian dicarikan jalan keluarnya dan faktor yang terakhir yaitu kebiasaan - kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, kebiasaan - kebiasaan positif seperti saling menghormati dilingkungan pekerjaan, melontarkan pujian, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian.

2.5.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut PP Nomor 53 Tahun 2010 bahwa indikator disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam penelitian di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang yaitu sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu merupakan sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan apa yang dilakukan oleh seorang pegawai. Ketepatan waktu meliputi ketepatan waktu datang, ketepatan waktu pulang, dan ketepatan pegawai dalam mengerjakan tugas.
2. Kepatuhan pegawai merupakan kepatuhan pegawai terhadap standar kerja dan terhadap peraturan yang berlaku. Kepatuhan pegawai meliputi ketaatan pegawai mengikuti apel pagi, penyelesaian tugas sesuai konsep, dan mematuhi peraturan dalam bekerja.

Sudarmanto dalam M. Riyanda (2017) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator yaitu :

1. Ketepatan waktu yaitu dimana para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.
2. Menggunakan peralatan kantor dengan baik dimana memiliki 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 yaitu dimana 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 yaitu bagaimana pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan atau identitas, dan membuat ijin bila tidak masuk kantor juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

2.6 *Reward dan Punishment*

S. Asnusa dan RZ. A. Aziz (2018) menyatakan bahwa usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemimpin memberikan *reward* pada saat hasil kerja seorang pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan *reward* kepada pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya.

Suparmi (2019) menyatakan bahwa *reward* adalah uang atau sesuatu yang lain yang diberikan kepada seorang pekerja oleh majikan mereka sebagai pengakuan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk perusahaan itu. Menghargai karyawan juga dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras, yang pada gilirannya membantu perusahaan mendapatkan hasil maksimal dari karyawan mereka

S. Asnusa dan R.Z A Aziz menyatakan bahwa *punishment* (hukuman) menurut bahasa berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *punishment* yang berarti *law* (hukuman) atau siksaan”. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, hukuman memiliki arti peraturan resmi yang menjadi pengatur. Dimana jika pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang melanggar suatu aturan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, otomatis pegawai tersebut akan menerima *punishment* atau hukuman dari pimpinan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang.

Suparmi (2019) *punishment* atau hukuman adalah proses yang dapat diterapkan pada setiap kegiatan organisasi atau proses pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sehingga pemahaman tentang apa itu adalah penting. *Punishment* atau hukuman adalah suatu cara untuk menjatuhkan sejumlah hukuman agar sesuai dengan tingkat hukuman yang berlaku umum.

2.7 Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penyusunan	Variabel Yang Digunakan	Metode Penyusunan	Hasil Penelitian
1.	Kairizah (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada penelitian kinerja pegawai perpustakaan Universitas Brawija Malang	Variabel independet (gaya kepemimpinan) variabel dependet (kinerja pegawai)	Uji validitas, Uji reliabilitas	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.	Soraya Asnusa & RZ. Abdul Aziz (2018)	Hubungan Antara Kepemimpinan, Pelatihan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan IIB Darmajaya	Variabel independent (kepemimpinan , disiplin kerja, reward dan punishment) Variabel dependent (kepuasan kerja dan kinerja pegawai)	Uji validitas Uji reliabilitas Teknik probability sampling Analisis regresi berganda	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan , pelatihan, reward, dan punishment terhadap kinerja IIB Darmajaya
3.	Dennis Salsa Tiara (2023)	Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 By Pass Padang	Variabel independent (kepemimpinan , reward dan punishment) Variabel dependent (kinerja karyawan)	Uji validitas Uji validitas konstruk Uji reliabilitas Analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Partial Least Square (PLS)	Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Terdapat pengaruh positif dan signifikan Reward terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Punishment terhadap Kinerja Karyawan

4.	Sayid Ahmad Fauzi & Benny Angga Permadi (2023)	Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa Di Kelas IV Mi Miftahul Ulum Pandan Arum	Variabel independent (reward dan punishment) Variabel dependent (disiplin kerja)	Metode wawancara dan dokumentasi Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan penelitian deskriptif kualitatif	Berdasarkan analisis data Penerapan reward dan punishment dalam meningkatkan kedisiplinan siswa di kelas IV MI Miftahul Ulum Pandanarum dapat diketahui memiliki dampak positif
5.	Fereshti Nurdiana Dihan (2020)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di waroeng spesial sambal yogyakarta	Variabel indpendent (reward dan punishment) Variabel dependent (kinerja karyawan) Variabel mediasi/mediat or (disiplin kerja)	Uji normalitas. Uji multikolinearita s. Uji heteroskedastisit as. Uji hipotesis.	Pengaruh reward terhadap disiplin kerja. Pengaruh punishment terhadap disiplin kerja. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan.

					Pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.
--	--	--	--	--	---

6.	Endik Krisdianti & Nina Nurhasanah (2023)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	Variabel independent (reward dan punishment) Variabel dependent (kinerja karyawan dan kepuasan kerja)	Uji validitas konvergen dan avarage variance extracde. Uji reliabilitas menggunakan composite reliability dan cronbach's alpha. SmartPLS	Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja. Pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan. Pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh reward dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengaruh punishment dengan kinerja karyawan melalui
----	---	--	---	---	--

					kepuasan kerja.
7.	Ahmad Okta Riansyah (2021)	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabda Maju Bersama	Variabel independent (reward dan punishment) Variabel dependent (kinerja karyawan)	Uji validitas. Uji reliabilitas. Uji normalitas. Uji multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas. Analisis regresi linier berganda.	Reward secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabda Maju Bersama. Punishment secara parsial berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja

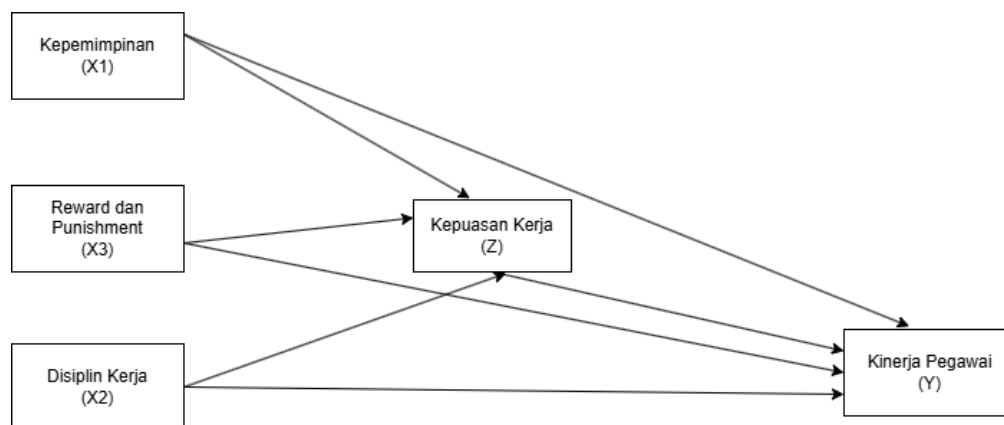
					karyawan PT. Sabda Maju Bersama. Reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabda Maju Bersama.
8.	Ilham Wahyu Pratama & Gendut Sukarno (2021)	Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur	Variabel independent (penilaian kerja, reward dan punishment) Variabel dependent (kinerja pegawai)	Uji outlier. Uji outter (validity dan reliability). Uji inner model. SmartPLS	Adanya penilaian kerja yang berjalan dengan baik mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Adanya reward yang berjalan dengan baik mampu

					meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Punishment yang sudah dijalankan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.
--	--	--	--	--	--

2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merujuk pada struktur atau landasan teoretis yang digunakan untuk merancang, mengembangkan, dan menginterpretasi suatu penelitian atau proyek. Kerangka konseptual memberikan panduan bagi peneliti atau pembuat kebijakan dalam memahami hubungan antar variabel, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena, dan merumuskan pertanyaan penelitian.

Kerangka konseptual juga dapat digunakan dalam pengembangan kebijakan atau perencanaan strategis di luar konteks penelitian ilmiah. Dalam hal ini, kerangka konseptual membantu dalam memahami faktor-faktor yang relevan dan bagaimana mereka saling berhubungan dalam mencapai tujuan tertentu.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian :

Hipotesis penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

- H1 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjnag Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.
- H2 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.
- H3 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor reward dan punishment terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.
- H4 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.
- H5 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- H6 :** Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor reward dan punishment terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.