

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005 : hal 45), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2003: hal 76) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan

bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

### **2.1.2. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexly dan Yulk yang dikutip oleh Moh As'ad (1995: 105), pada dasarnya teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

#### 1) Teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa

kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara *should* bedengaan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan karyawan yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak menunjang kepuasan kerja seorang karyawan yang lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contoh: seorang yang berkepribadian A atau seorang yang “kecanduan kerja” tidak akan senang jika mendapatkan waktu luang tambahan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy. Sebaliknya apabila yang didapat dibawah standar minimum menjadi negative discrepancy, atau makin besar pada ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

## 2) Teori keadilan (Equity theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Ada tiga elemen dari equity yaitu: input, output dan comparison person. Yang dimaksud dengan input ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman kerja dan ketrampilan. Output adalah segala

sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti: gaji (upah), penghargaan dan simbol status. Sedangkan yang dimaksud dengan comparison person adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input dengan out comes.

### 3) Teori dua faktor (Two factor theory)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang kemudian diterjemahkan oleh Moh As'ad yang menyatakan bahwa prinsip dari teori ini ialah kepuasan dan ketidakpuasan kerja dimana keduanya merupakan dua hal yang berbeda (Moh As'ad, 1995: 108). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

#### a) Kelompok satisfier atau motivator

Adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.

#### b) Kelompok dissatisfier atau hygiene factors

Adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutu supervisi, upah atau gaji, hubungan antar pribadi, rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

### **2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai dengan atasan maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

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

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber

kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya (Moh As'ad, 1995, hal 102). Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Nitra Wanatika (2009, hal 35), menyatakan bahwa kepuasan kerja penting karena:

- 1) Mereka yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam bekerja tidak akan mencapai kematangan psikologis.
- 2) Orang melakukan aktualisasi diri.
- 3) Mereka yang gagal mencapai kepuasan kerja dalam pekerjaan menjadi frustrasi.
- 4) Mereka yang menganggur tidak bahagia, orang ingin bekerja walaupun tidak perlu.
- 5) Pekerjaan memegang peranan utama di kehidupan manusia
- 6) Kurangnya tantangan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kesehatan mental rendah.
- 7) Kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan dan kekompakan kerja yang menyebabkan semangat kerja menurun.
- 8) Pola kerja dan waktu luang saling mempengaruhi mereka yang pekerjaannya kurang kreatif.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja



karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah bersikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. As'ad (2000 hal 87) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (2001 hal 125) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan

bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

#### **2.1.5. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Caugemi dan Claypool yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (2005: 115) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.



2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

## **2.2. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2006 : hal 279) kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*Level of Performance*”, bila karyawan yang memiliki *Level of Performance* tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif dan sebaliknya jika ada pegawai yang *Level of Performancenya* rendah maka dapat dikatakan sebagai pegawai yang sudah tidak produktif.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya menurut pendapat Sulistiyani (2003: hal 223). Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003, hal 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2003, hal 94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapa, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Kinerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As’ad, 2003 hal 78) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (MohAs’ad, 2003 hal 79).

Menurut Mangkunegara, (2005, hal 9) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. “Kinerja pegawai (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan definisi kinerja oleh beberapa ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan dari suatu pekerjaan di mana waktunya telah ditetapkan sebelumnya atau selama periode waktu tertentu. Atau dapat juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

### **2.2.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'as 2006,hal 49), yaitu :faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2005 hal 12) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

### **2.2.2. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Keban(2004, hal 109) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009, hal 195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

- a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

- b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerjatentang pekerjaan.

c. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

d. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

e. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.

- d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

### **2.2.3. Standar Kinerja Pegawai**

Menurut Wirawan(2009, hal 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktutertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999, hal 11)“Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan)
- b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).



- c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003, hal 143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008, hal 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

- b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

- c) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

- d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain

inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

#### **2.2.4 Penilaian Kinerja**

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan di suatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Hani Handoko (2013, hal 43) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi

Hani Handoko (2013, hal 45) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

a) Penilaian berdasarkan hasil

Penilaian yang didasarkan oleh adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

b) Penilaian berdasarkan perilaku

Penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

c) Penilaian berdasarkan hukuman (judgement)

Penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut Sudarmanto (2009, hal 112) dalam buku berjudul “Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM” mengatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu

- Kualitas, yaitu: Tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- Kuantitas, yaitu: Jumlah pekerjaan yang dihasilkan

- Penggunaan waktu, yaitu: Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif
  - Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja
- Sedangkan menurut Bernadin & Russel untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:
- Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
  - Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
  - Ketepatan Waktu (*timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini.
  - Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervisor*) adalah tingkatan di mana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian
  - Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan penilaian kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

### **2.3. Kerangka Berpikir**

Kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan pegawai terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.