

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

Banyak batasan pengertian yang diberikan para ahli dalam hal kepuasan kerja, yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Namun demikian perbedaan itu hanya tersirat dalam dimensi pendekatannya, sedangkan secara prinsip mengandung satu kaidah pemahaman.

Pada dasarnya, kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap pekerjaan, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja di sekitarnya, ia merasa tidak puas. Manajer seharusnya senantiasa memperhatikan kepuasan kerja pada karyawannya, karena hal ini bisa mempengaruhi absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, timbulnya keluhan-keluhan dan masalah sumber daya manusia vital lainnya. Mengenai batasan atau definisi kepuasan kerja belum terdapat keseragaman, walaupun demikian sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan prinsip diantaranya beberapa batasan/devinisi kepuasan kerja tersebut.

Menurut Tiffin dalam Moch.As'ad (2004) mengungkapkan bahwa "kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan

karyawan”.Jadi kepuasan bisa dilihat dari sikap karyawan dengan lingkungannya.

Hasibuan (2003:158), bahwa “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”.Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Robbins (2006:152), bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan, dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seseorang tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negative terhadap kerja itu”.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya.

#### **a. Akibat Dari Tidak Terpenuhnya Kepuasan Kerja**

Beberapa akibat yang mungkin timbul dari perasaan tidak puas menurut terhadap pekerjaan menurut Robbins (2002:162) antara lain :

##### 1) Pergantian Karyawan

Seorang karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya akan bertahan lama dalam perusahaan, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas akan meninggalkan perusahaan tempat kerjanya untuk mencari perusahaan lain. Tinggi rendahnya tingkat pergantian karyawan dapat digunakan sebagai indikator tentang kepuasan kerja dalam perusahaan.

##### 2) Absensi

Karyawan tidak masuk kerja mempunyai banyak alasan, misalnya sakit, izin, cuti dan sebagainya. Karyawan yang merasa tidak puas akan lebih memanfaatkan kesempatan untuk tidak masuk kerja. Banyak sedikitnya karyawan yang tidak masuk kerja memberikan gambaran

tentang kepuasan kerja karyawan. Kemudian untuk meneliti sebab-sebab tidak hadirnya karyawan dapat dengan mengadakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung kemudian menentukan langkah-langkah tindakan selanjutnya.

### 3) Meningkatnya Kerusakan

Apabila karyawan menunjukkan keengganan untuk melakukan pekerjaan karena dihadapkan pada satu ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka ketelitian kerja dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerjanya cenderung menurun. Salah satu akibatnya ialah sering terjadi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Akibat lebih lanjut yaitu timbul kerusakan yang melebihi batas normal.

## **b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2014:230), menyatakan bahwa untuk mengindikasikan faktor-faktor penting kepuasan kerja yaitu:

### 1) Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### 2) Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntunan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standart pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetap kunci yang tuntunan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, standart pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tetap kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha

mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempresepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperature (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4) Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan. Bila penyedia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada umumnya, orang yang tipe kepribadiannya sama dan sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut.

### c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976:243) kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-bener memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

- 1) Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut prespektif kemanusiaan. Kepuasan kerja

merupakan perluasan refleksi perlakuan baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

- 2) Kedua, prespektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mengdiagnosa potensi persoalan.

#### **d. Pengaruh Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal diantaranya adalah:

- 1) Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yaitu adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

- 2) Ketidakhadiran (absensi)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan

ketidakhadiran. Sebab, ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Disisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran /kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

### 3) Keluarnya Pekerja (Turnover)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/ organisasi, menghindar sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

### 4) Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2006), ada empat cara untuk mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu:

- a) Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

### **e. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Untuk mencegah ketidakpuasan dalam meningkatkan kepuasan, Greenberg dan Baron (2003:152) berpendapat bahwa mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dapat dilakukan dengan cara-cara seperti berikut:

- 1) Membuat pekerjaan menyenangkan. Mereka senang dengan pekerjaan yang membuat mereka gembira dari pada yang membosankan, sehingga menjadi lebih puas dan produktif.
- 2) Pembayaran gaji berdasarkan kejujuran. Orang percaya bahwa system pengupahan/ penggajian yang tidak jujur membuat karyawan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya.
- 3) Mempertahankan orang dengan pekerjaannya yang cocok dengan minatnya. Semakin banyak orang merasa dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas ia dengan pekerjaannya.
- 4) Menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang-ulang kebanyakan orang cenderung, mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Orang akan merasa jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan bahwa mereka memperoleh sukses dengan cara mengontrol pekerjaan atas cara mereka sendiri.

## **2. Kinerja Karyawan**

Pembahasan kinerja karyawan antara lain : (a) pengertian kinerja karyawan; (b) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (c) pengukuran kerja (d) indicator kinerja karyawan (e) penilaian kinerja (f) standart kerja.

### **a. Pengertian kinerja karyawan**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Suntoro (dalam Tika 2010:121) mengemukakan “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu tertentu”. Sedangkan menurut Sutrisno (2013:151) mendefinisikan “kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya”.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosoentono, 2012:2).

Sementara itu Mangkunegara (2008:9) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah untuk mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar; sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik; dan memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi (Handoko, 2007:135).



Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif. Dan untuk kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Agar hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan mutu yang diinginkan, waktu yang ditentukan, maka penilaian kinerja pegawai mutlak diperlukan oleh setiap organisasi.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998 : 16-17) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain lain.
- 2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- 3) Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

### **c. Pengukuran Kerja**

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program dan investasinyang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993)

Sedangkan menurut Junaedi (2002 : 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan (Mulyadi, 2001: 251).

Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan (Setyawan, 2009: 225).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu

rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja karyawan, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, mengemukakan indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

##### 1) Kualitas Kerja (Quality of work)

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina,2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

- a) Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b) Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c) Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, keketepatan waktuan, kerjasama dan tanggung jawab.

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

## 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*)

Ketepatan waktu sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupan individu. Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman. Ketepatan waktu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain (Nurlaila, 2009:98).

Dari pendapat diatas, dapat dipahami bahwa ketepatan waktu menyatu dalam diri seseorang. Sikap ketepatan waktu diperoleh dari adanya pembinaan yang dimulai dari lingkungan yang paling kecil dan sederhana yaitu keluarga. Pembinaan ketepatan waktu sejak dari keluarga sangat berguna dalam membentuk perilaku dalam diri individu. Ketepatan waktu terbentuk dari adanya kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua aturan dan norma yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa ketepatan waktunya terbentuk bukan dari suatu keterpaksaan tetapi harus dari kesadaran seseorang pelaksanaannya ketepatan waktu tidak hanya karena adanya hukuman bagi sipelanggar, namun terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki orang tersebut. Dengan terbentuknya rasa ketepatan waktu dalam diri setiap orang, maka hal

tersebut dapat meningkatkan gairah kerja dan tujuan organisasi maupun individu akan terlaksana dengan baik.

### 3) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif yaitu kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan. Dalam pekerjaan kita dituntut untuk melakukan sesuatu yang berbeda setiap harinya untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Hal ini lah yang dinamakan inisiatif, inisiatif dapat berupa:

- a) Melahirkan ide-ide baru untuk peningkatan.
- b) Menemukan cara-cara baru untuk membuat pekerjaan menjadi lebih mudah..
- c) Dengan sukarela membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.
- d) Selalu berfokus pada apa yang bisa dilakukan.
- e) Melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman.
- f) Menjadi lebih baik setiap hari.
- g) Bekerja dengan penuh semangat dan antusiasme.

### 4) Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan (ketrampilan) kerja yaitu kemampuan, pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan tertentu (Muchdarsyah, 2003 : 159). Jadi, kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Penilaian kemampuan kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kemampuan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap kemampuan dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.

Penilaian kemampuan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kemampuan ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

Kemampuan kerja sebagai hasil kerja (output) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu karyawan, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fisik kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi

serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri karyawan dan bukan merupakan perilaku karyawan.

#### 5) Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara para karyawan dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan. Komunikasi kerja merupakan proses penyampaian informasi baik secara verbal maupun non verbal untuk mencapai pengertian dan penerimaan.

Menurut T. Hani Handoko (1995:272). Komunikasi adalah “Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke-orang lain”. Dalam perpindahan pengertian tersebut tidak hanya sekedar kata-kata yang digunakan dalam sebuah percakapan, tetapi juga dibutuhkan ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan lain sebagainya. Menurut Katz dan Kahn dalam Rakhmat (200:12).

Komunikasi kerja yaitu komunikasi yang dikirimkan kepada anggota organisasi dalam suatu organisasi. Dalam hal ini komunikasi adalah komunikasi antar pegawai, yang terdiri dari komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Keadaan komunikasi kebanyakan di setiap instansi indikator kurang optimalnya disebabkan karena pegawai merasa segan untuk memberikan kritik dan pendapatnya



kepada atasan dan juga merasa segan untuk bertanya apabila mengalami kesulitan, karena pegawai merasa takut berkomunikasi kepada atasan menyebabkan komunikasi ke atas kurang maksimal.

#### **e. Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (dalam Triyono, 2012:93), penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standart kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

Menurut Sutrisno (2013:152) Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci, yaitu :

- 1) Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang sudah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung kuantitas maupun kualitas kerja.
- 3) Inisiatif. Tingkat ini selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecekatan mental. Tingkat kemampuan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

#### **f. Standart Kinerja**

Penetapan standart kerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau belum, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan nyata dengan yang diharapkan. Standart kinerja pekerjaan

menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria kesuksesan suatu pekerjaan.

Menurut Simamora (2007:147), bahwa ada beberapa syarat yang harus dipenuhi standart kinerja pekerjaan yaitu:

- 1) Standart kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- 2) Standart kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- 3) Standart kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan yang baik, sedang dan buruk.
- 4) Standart kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- 5) Standart kinerja haruslah mudah diukur.
- 6) Standart kinerja haruslah dipahami oleh karyawan.
- 7) Standart kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Analisisnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Alldino Putra Universitas Airlangga (2015)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional pada PT. Jaya Abadi Energy	Uji analisis jalur atau path analisis.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Umi Ihwati Universitas Airlangga (2013)	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja karyawan pada PT. Sari Bumi Sidayu	Uji validitas dan reabilitas	Terdapat pengaruh yang signifikan faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Meryna Deby Universitas Airlangga (2014)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa PT. Haryono Cabang Surabaya	Analisis regresi berganda	Faktor-faktor kepuasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Penulis (2015)

### **C. Kerangka konseptual**

PT. Toko Buku Gunung Agung Tbk Cabang Plaza Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang ritel yaitu menjual buku, peralatan kantor dan peralatan sekolah.

Karyawan diperusahaan ini dibagi menjadi dua yaitu karyawan alat dan buku. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing untuk setiap departemen. Setiap hari para karyawan diwajibkan untuk merapikan barang, mendisplay barang datang, dan retur barang yang sudah tidak layak untuk dijual.

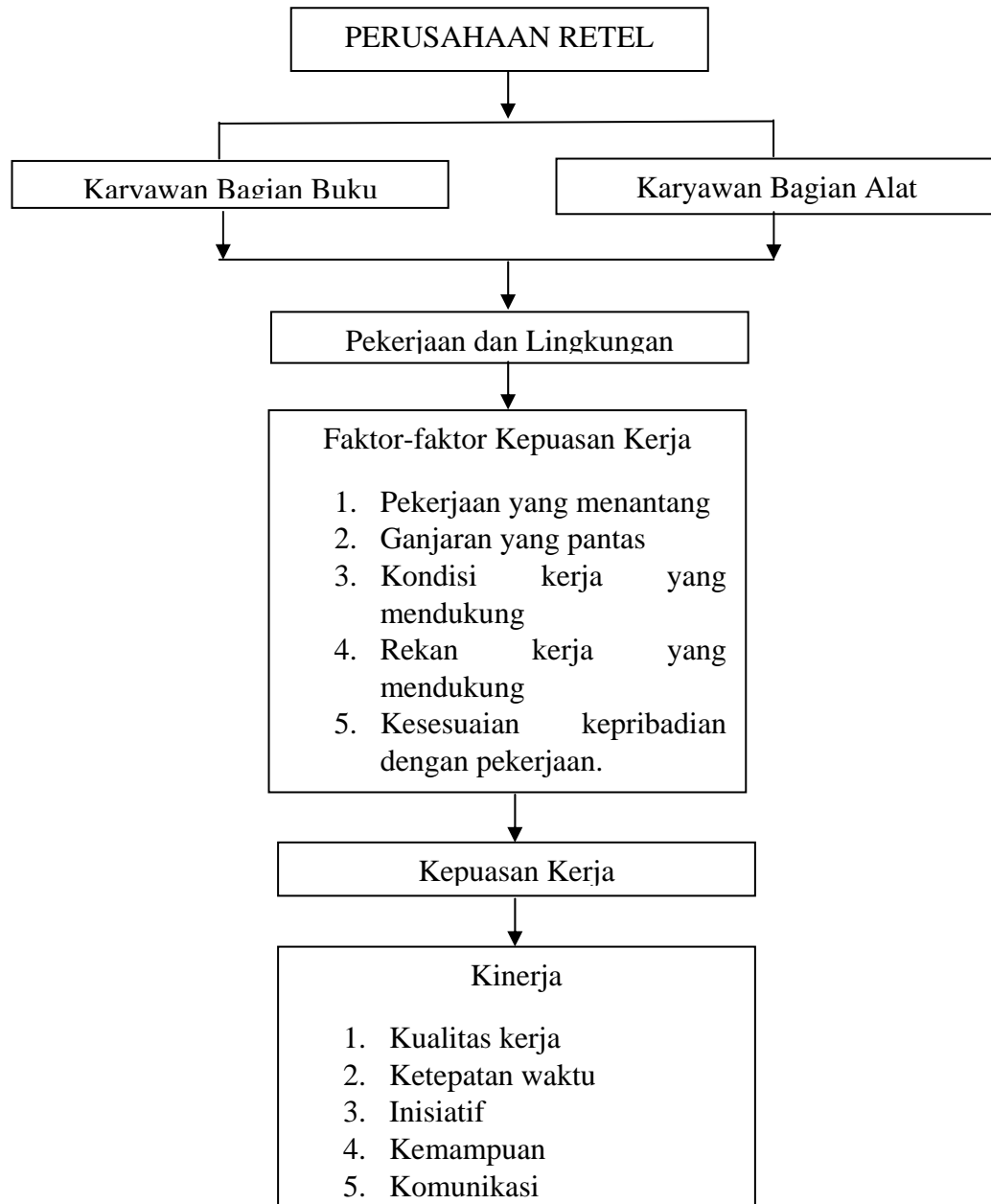
Menurut Robbins faktor-faktor kepuasan kerja karyawan terdiri dari 5 faktor yaitu pekerjaan yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Apabila dari kelima faktor tersebut sesuai dengan harapan karyawan maka akan menimbulkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang meliputi aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Apabila perusahaan mengerti apa yang dibutuhkan karyawan dan mengetahui keinginan apa yang membuat mereka puas otomatis kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, dibutuhkan adanya kerangka konseptual yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan

untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian.

Kerangka konseptual tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Pengaruh Kepuasan Kerja (X) Terhadap Faktor KinerjaKaryawan (Y) Di PT. Toko Gunung Agung Tbk Cabang Plaza Surabaya.**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1= Diduga bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh simultan dan parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Toko Gunung Agung Cabang Plaza Surabaya.

H2= Diduga bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Toko Gunung Agung Cabang Plaza Surabaya.