BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi tingkat penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individual, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, artinya jika kepuasan yang di peroleh dari pekerjaan, maka kinerja pegawai akan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjakannya maka kinerja pegawai tidak akan baik.

Meningkatkan kinerja pegawai tidaklah mudah, karena perusahaan harus peka akan keinginan para pegawainya, hal-hal apa saja yang bisa memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat serta loyal terhadap perusahaan. Pegawai akan merespon positif apabila dirasa ada tindakan perusahaan yang memahami apa yang mereka inginkan.

Berikut adalah pengertian dari kepuasan kerja karyawan menurut para ahli. Kepuasan kerja menurut Marihot (2005:290), adalah :

" Sejauh mana individu merasakan secara positif/negatif berbagai macam faktor / dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya".

Kepuasan kerja menurut T. Hani Handoko (2000: 199) adalah:

" Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Kepuasan kerja menurut Mathis dan Jackson (2006:121) adalah:

"Keadaan emosi yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang".

Sedangkan menurut Siagian (2006:295) berpendapat bahwa kepuasan kerja suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaan seseorang mempunyai otonomi atau tindakan, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukan, yang bersangkutan akan merasa puas.

Jadi dapat disimpulkan kepuasan adalah keadaan emosional yang positif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan merupakan perasaan karyawan yang subyektif tergantung seseorang yang merasakannya.

2.1.1.2 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (turnover), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa *"Job satisfaction is related to numbe of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and*

size of the organization in which an employee works'. Untuk lebih jelasnya variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi

b. Tingkat Ketidak Hadiran (absensi) Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absensi) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada cenderung pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi

menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2004:479) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, prilaku, *locus of control,* pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja Karyawan. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang pegawai adalah sebagai berikut:

a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
b) Supervisi,
c) Organisasi dan manajemen,
d) Kesempatan untuk maju,
e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti keadaan insentif,
f) Rekan kerja,
g) Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* faktor penyebab kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

a) Bekerja pada tempat yang tepat,

b) Pembayaran yang sesuai,

c) Organisasi dan manajemen,

d) Supervisi pada pekerjaan yang tepat,

e) Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerjaan puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, adalah faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaanya

a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, intraksi sosial, dan hubungan sosial.

2.1.1.4 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:120-123) Teori-teori kepuasan kerja, adalah teori keseimbangan, teori perbedaan, teori pemenuhan kebutuhan, teori pandangan kelompok, teori pengharapan, dan teori dua faktor herzberg.

a. Teori Keseimbangan

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini dalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person* seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-output dirinya dengan perbandingan input-ouput pegawai lain. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan, ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain.

b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali di pelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa pengukuran kepuasan dapat dilakukan dengan cara perhitungan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) menngemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada

perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapakan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan *(Need Fulfillment Theory)*

Menurut teori ini, kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok *(Social Reference Group Theory)*

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuhan. Kelompok acuhan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuhan.

e. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Teori Herzberg menggunakan teori Abraham sebagai titik acuhannya. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak

menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan., yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut juga yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut juga yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori pengharapan (Exceptancy Theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985:65) mengemukakan bahwa *" Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it"*

Vroom mejelaskan bahwa motivasi merupakan sesuatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan diatas berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu:

Valensi x Harapan = Motivasi

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan keinginan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu

- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai unutk sesuatu hasil. Jika seorang pegawai mempunya keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

2.1.1.5 Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja pegawai adalah suatu prosedur dimana pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaan melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja pegawai juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja pegawai dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif
3. Survei diadministrasi secara wajar
4. Ada tidak lanjut atau *Follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk berkomunikasi kegunaan hasil dari pemimpin. Keuntungan dari survei kepuasan kerja, antara lain kepuasan kerja pegawai secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan.

   a. Kepuasan Kerja Secara Umum

      Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di

perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu

b. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pemikiran pemimpin. pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalu survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c. Meningkatkan Sikap Kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan mendapat perhatian dari pihal pemimpin.

d. Kebutuhan Pelatihan

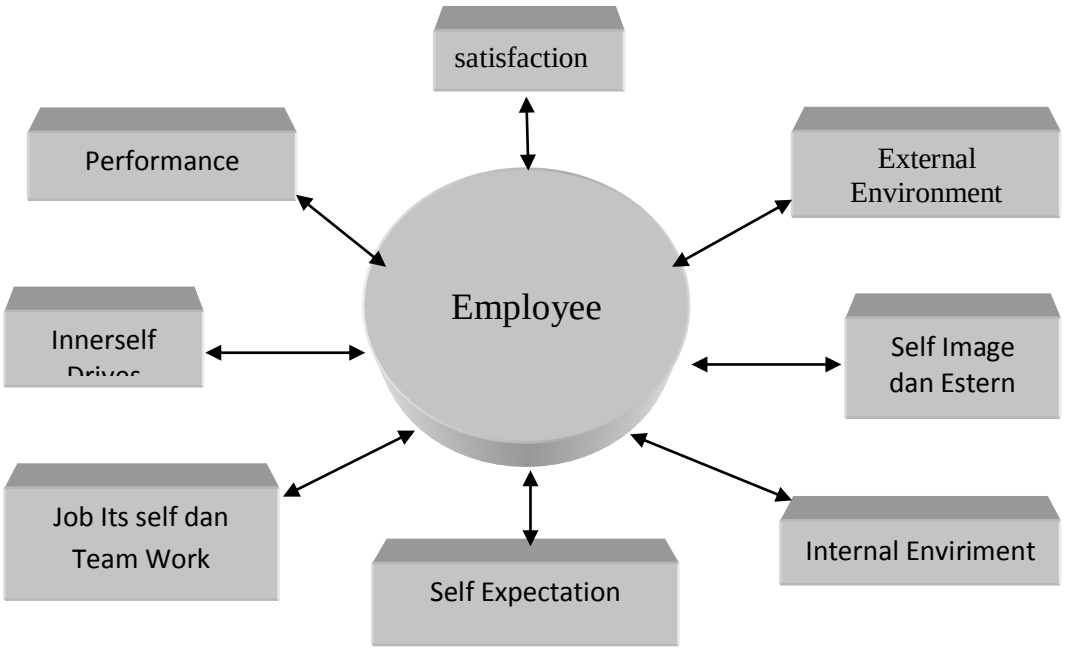
Survei kepuasan kerja berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai peserta pelatihan.

2.1.1.6 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Rivai (2004:480) adalah bagaimana orang melaksanakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikatagorikan sesuai dengan fokus pegawai atau perusahaan, yaitu:

1. Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Pentingnya juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Kedua, perspeksi kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan prilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tinggi tingkat turnover, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan prilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

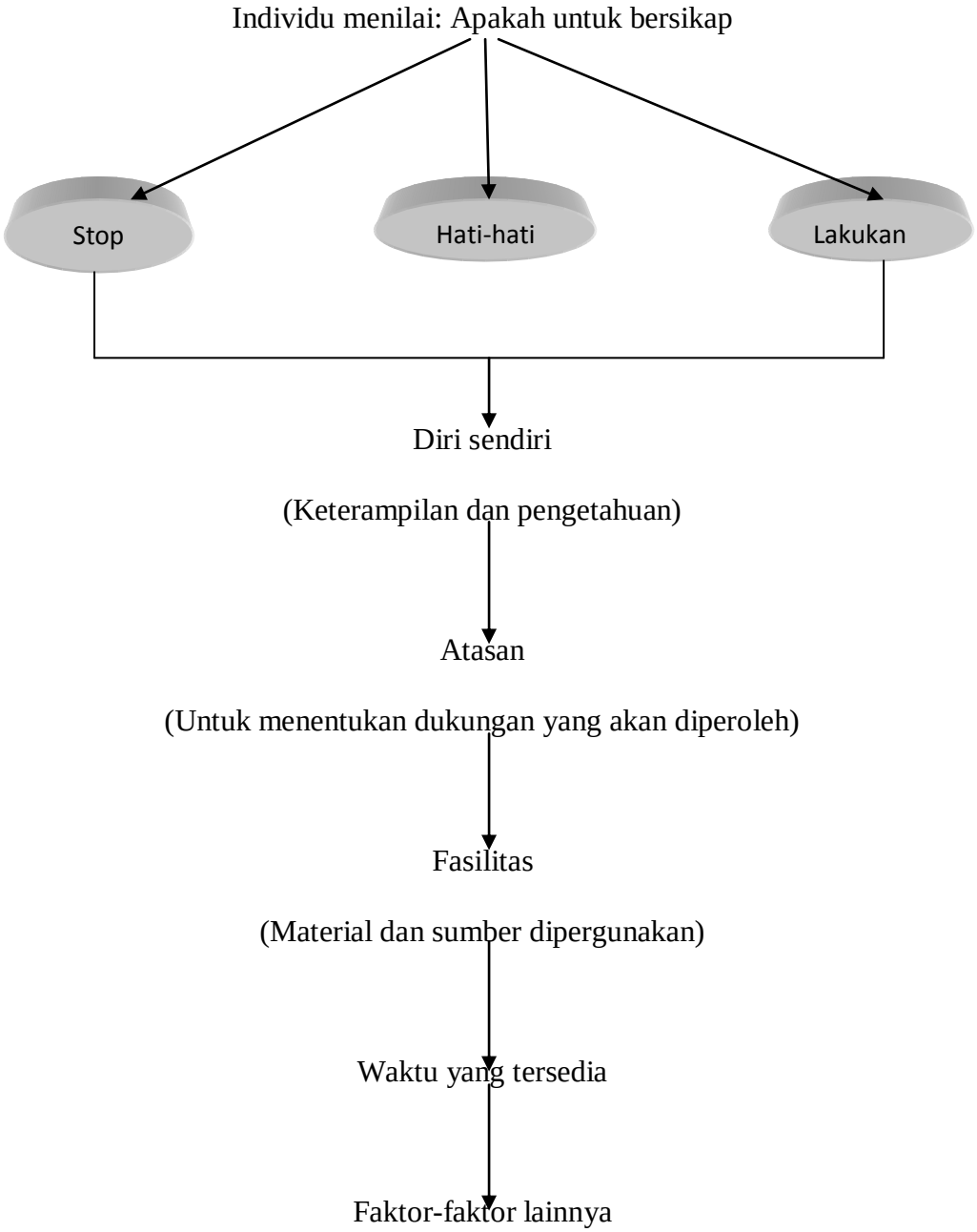
Selain hal diatas, faktor-faktor berikut ini mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Reward ferformance model of motivation

Dari gambar 2.1 probabilitias keberhasilan pelaksanaan di pandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah iakan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dengan dukungan ini atasannya agar bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya. Atas sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia unutk menjalankan pekerjaan tesebut apabila nilai manfaat yang diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk

melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan seperti dalam skema pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Penilaian individu dalam bersikap

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001 : 78), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Hal itu juga dinyatakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001 : 34), juga mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Adapun definisi pengertian kinerja menurut John Whitmore (1997 :104) adalah sebagai berikut: kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Kemudian menurut Barry Cushway (2002:198), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Menurut Veithzal Rivai (2004:309), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104), menyatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Mink (1993:76), mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya : (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, dan (d) kompentensi.

Maka jelas apa yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu instansi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong (1998 : 32) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

Input : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).*

Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process : *How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.*

Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

Output : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.*

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes : *The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit or finction and ultimately, the organization.*

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, department, unit atau organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1 Kemampuan mereka,

2 Motivasi,

3 Dukungan yang diterima,

4 Keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan

5 Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.1.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) 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.

Penilaian kinerja menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379), "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization"*. (Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja).

Cascio (1992 : 267), mengemukakan juga penilaian kinerja adalah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Kemudian menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Hal itu dinyatakan juga oleh Henry Simamora (2004 : 338), bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

2.1.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

1 Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.

2 Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.

3 Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu.
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

2.1.2.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1 Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

2 Perbaikan kinerja.

3 Kebutuhan latihan dan pengembangan.

4 Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.

5 Untuk kepentingan penelitian pegawai.

6 Membantu diaknosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Handoko (2000:195), secara historis sering dianggap bahwa para pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan terhadap kinerja pegawai. Tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak pegawai dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi pegawai yang memproduksi tinggi, akan tetapi hanya sebagai pegawai rata-rata.

Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara pegawai agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Masalah pokok hubungan diatas adalah apakah kepuasan kerja mengarah kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, Kinerja menimbulkan kepuasan kerja. Dalam

kenyataannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi bias mempengaruhi kinerja, bukan sebaliknya. Kondisi kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja diwaktu yang akan datang. Jadi hubungan kinerja dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berkelanjutan (kontinyus).

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan kadang-kadang berprestasi kerja baik dari pada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel X mengenai kepuasan kerja mempunyai keterkaitan dengan variabel Y yaitu kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai ini akan tercapai apabila kepuasan kerja mendapat perhatian dari perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya dibawah ini dikemukakan table hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Edhi Prasetyo	2009	Pengaruh Kepuasan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan		penelitian yang dilakukan oleh Edhi Prasetyo dengan penulis yaitu variable X1	penelitian yang dilakukan oleh siti edhi Prasetyo dengan penulis yaitu variable X1 dan X2
2.	Purwanto Wahyudin	2009	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan		penelitian yang dilakukan oleh Purwanto Wahyudin dengan penulis yaitu variable X	Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto Wahyudin dengan penulis yaitu variable Y
3.	Adi Nugraha	2009	Pengaruh gaya kepemimpinan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai		Penelitian yang dilakukan oleh Adi Nugraha dengan penulis yaitu variable X1	Penelitian yang dilakukan oleh Adi Nugraha dengan penulis yaitu variable X1 dan X2

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu perusahaan dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau

perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kepuasan kerja menurut Marihot T.E (2005:290) adalah:

"Sejauh mana individu merasakan secara positif/negatif berbagai macam faktor / dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya".

Menurut Mathis dan Jackson (2006:121) kepuasan kerja adalah:

"Keadaan emosi yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang".

Sedangkan menurut Siagian (2006:295) berpendapat bahwa kepuasan kerja suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaan seseorang mempunyai otonomi atau tindakan, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukan, yang bersangkutan akan merasa puas.

Menurut T. Hani Handoko (2000: 199) kepuasan kerja adalah:

" Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Indikator untuk kepuasan kerja menurut Marihot T. E. Hariandja (2005:290) meliputi: gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja.

Sedangkan pengertian tentang kinerja, Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001:78), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Hal itu juga dinyatakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34), juga mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Faustino Cardoso Gomes (2003:142) mengatakan bahwa "Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu".

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:134) ada 8 (tujuh) dimensi penilaian kinerja, yaitu :

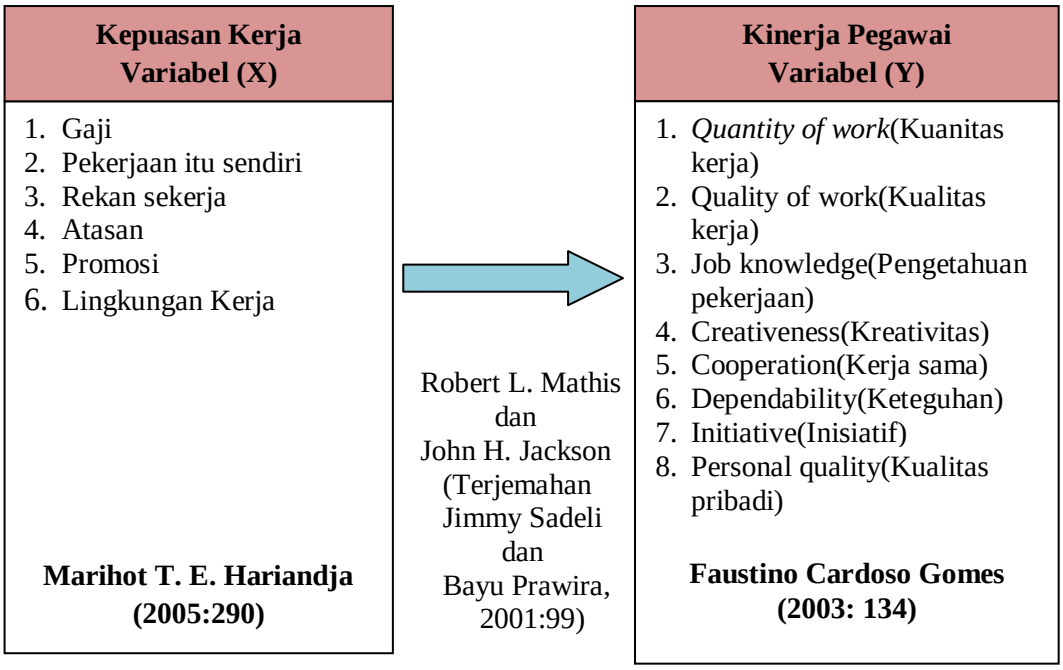
1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001:99):

"Hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan".

Berdasarkan hal-hal diatas maka dapat disimpulkan paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Pemikiran

2.2.2 Hipotesis

Berdasarkan uraian deskriptif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tecapainya kinerja pegawai harus memperhatikan segala aspek yang ada diperusahaan diantaranya kepuasan kerja. Maka penulis mengambil hipotesis :

"Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Kereta Api Daop 2 Bandung".