BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Karakteristik Individu

2.1.1.1 Pengertian Karakteristik Individu

Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukannya dalam organisasi,memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusantentang kecocokan antara individu,tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan persoalan jangka panjang yang tak dapat diubah lagi (Gibson, dkk, 1995 : 51 Dalam Mutmainah 2010:24)

Menurut Agung (2008) variabel individu meliputi karakteristik biografis (umur, jenis kelamin, status kawin, dan masa kerja), kemampuan(fisik dan intelektual), proses belajar, kepribadian, persepsi, sikap, dan kepuasan kerja.

Menurut Arief Subyantoro (2009:11-19) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula.

Bekerja ditempat yang sama. Arief Subyantoro meyebutkan indicator Karakteristik individu meliputi : Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat

1. Kemampuan *(ability)*

Kemampuan *(ability)* adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan *(ability)* merupakan fungsi dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan *(skill),* sehingga formulanya adalah A : f (K.S).

2. Nilai

Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang – orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

3. Sikap (attitude)

Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

4. Minat (interest)

Minat *(interest)* adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu.Pola – pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (Moh. As'ad, 2004).

2.1.1.2 Indikator Karakteristik Individu

Ratih Hurriyati, (2005:79) memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut : "Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakan dan mempengaruhi perilaku individu". Menurut Stephen P. Robbins (2006:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

1. Umur

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu

Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum

berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah – pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua (Alex S. Nitisemito, 1992:57). Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang

cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Kebanyakan studi juga menunjukkan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan umur, sekurangnya sampai umur 60 tahun. Kepuasan kerja akan cenderung terus – menerus meningkat pada para karyawan yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan pada karyawan yang nonprofesional kepuasan itu merosot selama umur setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun – tahun berikutnya.

2. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar.Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria.

3. Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakkan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerja daripada usia kronologis. (Stephen P Robbins, 2006:51). Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan

lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Robert kreitner, Angelo Kinicki, 2003:275).

4. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 2003:277). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan – tuntutan terhadap aspek – aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Kenneth N. Wexley, Gary A. Yuki, 2003:149).

5. Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan YME (Lembaga Demografi FE UI, 2000:146).Berdasarkan pendapat Soerjono Soekanto dalam bukunya Kamus Sosiologi menyatakan bahwa kata perkawinan *(marriage)* adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun keturunannya. Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan

penting (Stephen P Robbins, 2006:50). Berdasarkan beberapa pengertian karaktreristik individu di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu yang mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

2.1.2. Pengertian Kepuasan

Kerja Berbagai defenisi tentang kepuasan kerja dikemukakan para ahli.diantaranya menurut Martoyo (2000:142), yaitu : "Keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang non finansial".

Sedangkan menurut Robbins, (2006:15), kepuasan kerja adalah : "Suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima". Serta Menurut T. Hani Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah : "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang

berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk yang dikutip oleh Moch. As'ad (2003:105), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu :

a. *Discrepancy theory Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam moch. As'ad (2003:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat "discrepancy", tetapi merupakan discrepancy positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.
b. *Equity theoryDalam equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan

dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen-elemen dari equity ada tiga yaitu : input, out comes, comparation person. Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. Out comes adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. Comparation person adalah dengan membandingkan input, out comes terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual differences (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diingnkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi sengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

c. *Two factor teory Menurut two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg dalam bukunya Moch. As'ad (2003:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfiers atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan,

tanggungjawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau dissatisfiers yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/pegawai.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Timbulnya Kepuasan Kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari.Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama.Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar.Harold E. Burt dalam bukunya Moh. As'ad (2003:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual, antara lain sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, serta jenis kelamin karyawan.
3. Faktor-faktor dari luar *(ekstern)* antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading dan lain-lain).

2.1.2.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:244) dalam Wibowo (2008:100), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah

a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan;
b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik;
c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja;
d) Promosi,dengan promosi memungkinkan organisai untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin;
e) Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempangaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

a. Tingkat Upah dan Gaji yang Diterima

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: a) tingkat upah umum dalam masyarakat, b) kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum, c) kualitas karyawan, d) persaingan antar

organisasi, dan e) kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan. Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik.Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini.Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai Perbedaan keterampilan, pengamalan, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri

Komponen pekerjaan sangat berperan daam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu : variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan seba1iknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebalikya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan

kerja tingkat tinggi.

c. Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai (Soedjono, 2005).Untuk itu hal ini sangat berhubungan dengan kondisi kerja kita.Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.Dalam pengertian sederhana karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Dalam Robbins, (2006:46) menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi apabila kondisi kerja tidak harmonis sehingga timbul Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ada empat kategori penyimpangan perilaku di tempat kerja (1) Produksi, contohnya karyawan pulang cepat, karyawan bekerja dengan lamban; (2) Properti, contohnya adanya sabotase dari rekan kerja, menyebutkan waktu kerja yang tidak benar; (3) Politik, contohnya Adanya pilih kasih antar para karyawan, Menyalahkan teman kerja dan sering menyebar gossip dan rumor; (4) Keberingasan individu, contohnya Adanya pelecehan seksual dan mencuri dari teman kerja. Robbins (2006:49) menyebutkan bahwa kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggung jawab masing-mising.Kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya

kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan.

d. Promosi Karir

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji.Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi.Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi.Dengan demikian, usaha-usaha.

Menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

e. Kepenyeliaan

(Supervisi) Supervisi mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen.Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar tejadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya

dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan (Siagian, 2003), adalah sebagai berikut :

1) Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat prefentif.
2) Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam system kerja organisasi
3) Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif.
4) Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standard, prosedur kerja, dan kreatifitas prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
5) Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

`Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas.Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok.Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Berikut ini adalah beberapa pengertian dari kinerja menurut para ahli, yaitu :

Pengertian kinerja menurut As'ad (2003) kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003 : 142)memberikan pengertian kinerja adalah:

"Kinerja adalah *Outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini".

Menurut Malayu Hasibuan (2005:105) kinerja adalah :

"Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Menurut Veithzal Rivai (2009:548) kinerja adalah :

"Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerjaadalah hasil karya atau kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha dalampencapaian tujuan atau pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yangberlaku dan dalam waktu yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.Sehubungan dengan hal tersebut

maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting.Karena melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan dan sebagai bahan bagi pimpinan untuk menaikkan jenjang karier karyawan yang berprestasi.Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif.

Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional yang diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan,yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Menurut Handoko (2001) penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian *(appraisal)*.Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja menurut Herman Sofyandi (2008:122) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Sedangkan menurut mangkunegara (2000:67) mengatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakanperilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsic maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Herman Sofandi (2008 : 128) hasil penilain kinerja berfungsi sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota organisasi. Apakah seorang karyawan dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dengan mengaitkan berbagai pemberian imbalan, seperti : kenaikan gaji dan promosi.

Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan.Seorang evaluator menggunakan *ratings* deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.Metode penilaian kinerja evaluatif adalah seragam, cepat, dan mudah dilaksanakan. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan – keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan knerja mereka.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *(Knowledge + Skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya *(the right in the right place, the right man in the right job).*

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap *(attitude)* seorang pegawai yang menghadapi situasi *(situation)* kerja.Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal.Seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikologi (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

Menurut Mangkunegara (2002:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerjapegawai, yang dijadikan penulis sebagai indikatorantara lain meliputi :

1. Kualitas kerja adalah menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

Inisiatif yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

2.1.4. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.1.4.1. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Arief Subyantoro (2009:11-19), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Perbedaan individu dari sisi kemampuan *(ability),* nilai, sikap *(attitude)* dan minat

(interest) yang merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu akan meningkatkan kepuasan individu tersebut dalam bekerja. Adanya keragaman dari setiap individu baik dari sisi kemampuan, nilai yang didapat dari pekerjaan, sikap dan minat yang tinggi dapat mendorong rasa puas dari setiap individu terhadap pekerjaannya.

2.1.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja lebih tepat disebut ”mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. (Robbins,2003:32) dalam (Erawati Nurdiana,2010:24)

2.1.4.3 Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja

Semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan,semakin baik sikap karyawan terhadap pekerjaan dan minat mereka terhadap pekerjaan maka kinerja karyawan semakin meningkat.

(Ni Madegunastri,2009:36)

2.1.4.4 Penelitian Sebelumnya

Berikut ini perbedaan penilitian dengan penelitian yang sebelumnya yang telah dilaksanakan oleh beberapa orang.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian &(Nama Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Arief Subyantoro (2009)	Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman).	Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh melalui motivasi kerja pengurus.	Variabel bebas yang diteliti melibatkan lima variabel, yakni tiga bariabel bebas, satu variabel intervening dan satu variabel tidak bebas. Sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya hanya melibatkan 3 (tiga) variabel yakni dua variabel bebas dan satu variabel tidak bebas	Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah variabel tidak bebasnya yakni kepuasan kerja

2	Djumdi (2006)	Pengaruh Kondisi Kerja dn Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan Nonformal di Jawa Timur	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hasil penellitian awal telah terbentuk konseptual awal,telah terbentuk konseptual baru maing-masing terdiri dari 3 buah variable yang berhubungan yaitu :kondisi kerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja	Peneliti sebelumnya hanya melibatkan tiga variabel yang diteliti Sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya melibatkan dua variabel yakni kondisi kerja dan kepuasan kerja Dan sebagai variabel tidak bebasnya kinerja karyawan	Terdapat dua kesamaan variable yaitu kepuasan kerja dan kineja karyawan
3	Prihatin Lumbanraja (2008)	Pengaruh Karakteristik individu,gaya kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Pemerintah Daerah di Profinsi Sumatra Utara)	Terdapat hubungan antara karakteristik individu dan kepuasan kerja	Tidak terdapat kesamaan variable bebas dan terikat yaitu gaya kepemimpinan, budaya organsasi dan organsasi	Terdapat dua kesamaan variable yaitu karakteristik individu dan kepuasan kerja
4	Mohammad Abdul Mukyi (2007)	Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen dalam lingkungan institusi pendidikan di kota depok	Dari penelitian ini didapat hasil pengertian kepuasan kerja	sama Adanya dua variabl yang tidak sama yaitu komitmen sebagai variable tiak bebas dan variable yang terikat yaitu lingkungan kerja	Adanya kesamaan variable yaitu kepuasan kerja sama
5	Agus Hangus (2009)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan karakteristik indivdu terhadap kepuasan kerja di dinas pendidikan kota samarinda	Hasil dari penelitian adanya keeratan anatara variabel independen bersifat positif,hal ini menandakan hubungan searah seperti variabel kepemimpinan dan karakteristik personal dengan variabel kepuasan kerja.	Tidak adanya variabel kepemimpinan pada penelitian sekarang	Adanya kesamaan variabel bebas yaitu karakteristik individu dan variabel bebas yaitu kepuasan kerja

6	Dudung Mulyadi (2009)	Pengaruh budaya organisasi,kepuasan kerja dn motifasi terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja,kependudukan dan catatan sipil kota jambi	Adanya pengaruh signifikan secara parsial buaya organisasi,kepuasan kerja dan motifasi terhadap kinerja.	Tidak adanya kedamaan varibel bebas yaitu budya organisasi	Adanya dua kesamaan variabel bebas kepuasan kerja dan terikat kinerja
7	Erawati nurdiana (2010)	Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di universitas trunojoyo	Dalam penelitain ini taerdapat hubungan positif ntara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karywan	Tidak adanya kesamaan otivasi kerja pada penelitian sekarang	Adanya kesamaan teori kepuasan kerja dan kinerja karaywan
8	Dr. H. Teman Koemono, MM (2003)	pengaruh budaya organisasi,kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini didapat kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kryawan	Tidak adanya kesama teori budaya organisasi dalam penelitian saat ini	Adanya kesamaan teori kepuasan dan kinerja karyawan dalam penelitian saat ini

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Naratif

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan.Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

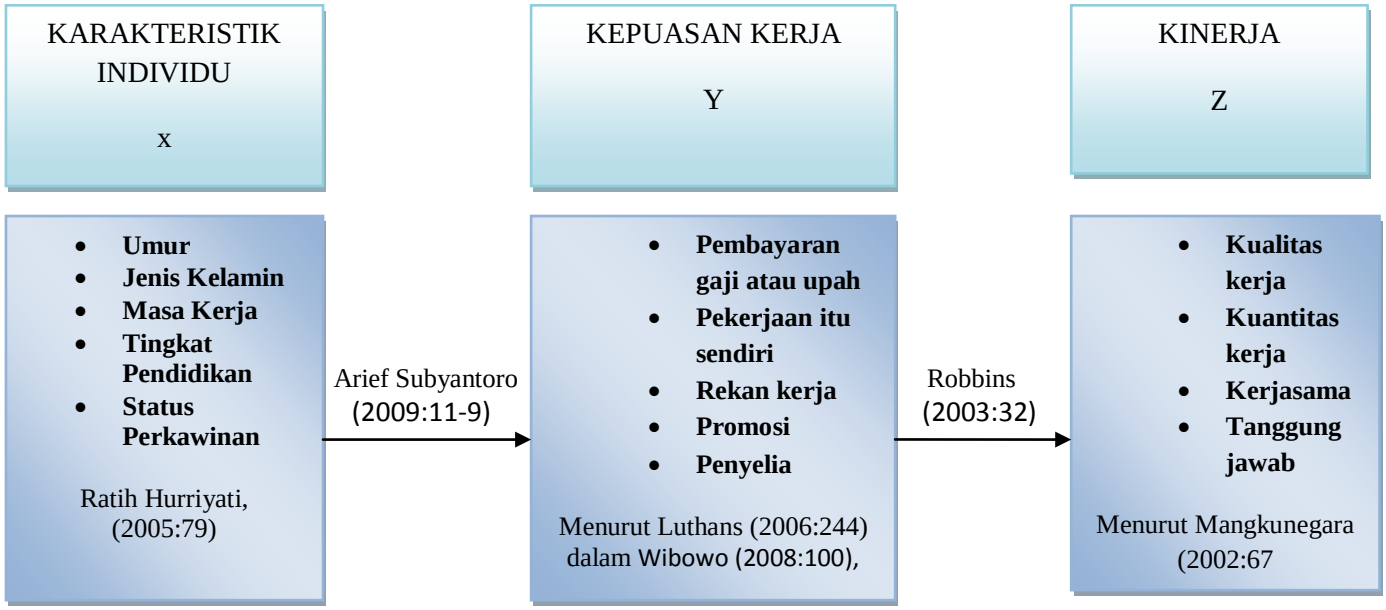
Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans, (1998:244) dalam Eva Kris Diana Devi (2009:51), indikator dari kepuasan kerja adalah kepuasaan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kepuasan terhadap atasan Karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Ratih Hurriyati, (2005:79) memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut : "Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakan dan mempengaruhi perilaku individu". Menurut Stephen P. Robbins (2006:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja.

Kepuasan juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu. Hackman dan Oldham (1980:80) dalam Dewita Heriyanti, (2007:20), menyebutkan bahwa ada lima dimensi karakteristik inti karakteristrik pekerjaan, yaitu : keragaman

ketrampilan *(skill variety)*, Jati diri dari tugas *(task identity)*, signifikansi tugas (*task significance)*, otonomi *(autonomy)* dan umpan balik *(feed back*). Setiap dimensi inti dari setiap karaketeristik pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.Hasil penelitian Arief Subyantoro (2009:18), menyimpulkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh kinerja.

2.2.2 Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menyimpulkan adanya hubungan demikian kerangka penilitian ini diringkas dalam model sebagai berikut.



Gambar 2.1

Bagan Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Menurunt Umi Narimawati (2007 : 73) " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya". Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang akan dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa sebagai berikut:

H1 : Karateristik individu karyawan di Universitas Komputer Indonesia cukup baik.

H2 : Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dikatakan belum puas.

H3 : Kinerja karyawan di Universitas Komputer Indonesia belum baik.

H4 : Karakteristik Individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

H5 : Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

H7 : Karakter individu berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan