

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan, baik itu milik pemerintah maupun swasta dalam menjalankan usahanya pasti memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan akan menjalankan aktivitasnya melalui pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai jenis usahanya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan hal itu didukung oleh adanya kedisiplinan dan penilaian kinerja dari setiap pegawai perusahaan tersebut. Dengan adanya disiplin dan penilaian kinerja yang diberikan oleh setiap para pegawainya sehingga pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan harus dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, salah satu yang terpenting adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran yang sangat menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam upaya pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk membangun perilaku kondusif pegawai. Selain itu, manajemen SDM juga memiliki tugas untuk menciptakan kinerja terbaik bagi perusahaan dan pegawai. Menurut Setiyawan dan Waridin (2016:27) kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan

mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Upaya peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal dan bahan baku. Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah faktor tenaga kerja, yang dalam hal ini adalah manusia. Upaya untuk meningkatkan hasil yang maksimal untuk perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan peningkatan tersebut, maka diharapkan kinerja pegawai dapat tercapai dengan efisiensi dan efektif.

Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi/perusahaan. Apabila pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda perusahaan akan berjalan kencang dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi/perusahaan. Sebaliknya, jika pegawai bekerja tidak produktif dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah maka dapat menurunkan performa organisasi/perusahaan. Kinerja pegawai ditentukan oleh seberapa baik pengetahuan yang dimiliki pegawai. Lebih lanjut untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi/perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusia.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk diketahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Sistem penilaian kinerja yang merupakan sistem yang mewadahi berbagai aturan dan

kebijakan yang mendorong munculnya Disiplin dan inovasi, penilaian kinerja juga dapat meningkatkan dan menimbulkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya bila informasi kegagalan yang diperolehnya, maka hal itu akan dapat mendorong pegawai tersebut untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Tetapi kebanyakan pada saat sekarang ini tidak terdapat adanya disiplin pada setiap pegawai terutama pada perusahaan pemerintah, para pegawai lebih banyak meninggalkan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan, oleh karena itu perlu adanya disiplin dengan adanya disiplin maka penilaian kinerja terhadap pegawai dapat dilakukan dengan lebih objektif.

Menurut Rivai (2014:39) bahwa 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. Penilaian kinerja pegawai yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor kepuasan kerja dan disiplin seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Sanjangbati (2021) yang berkesimpulan kepuasan kerja dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian oleh Chotamul Fajri (2022) yang berkesimpulan terdapat pengaruh baik secara parsial maupun simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia

Applicad

Setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif tetapi pada kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik, pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan oleh atasannya. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan yang menyatakan bahwa masih ada beberapa bawahannya tidak dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan secara rutin di setiap tahunnya selalu melakukan penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala bidang di masing-masing bagian dengan menggunakan SMK (Sistem Manajemen Kinerja). UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan menerapkan SDM berbasis kompetensi dengan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kompetensi yang di butuhkan. Terdapat lima indikator yang harus dimiliki seluruh pegawai UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan diantaranya adalah integritas, semangat berprestasi, perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas, dan ketelitian kerja, berorientasi kepada kepuasan masyarakat dan empati.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja itu sendiri adalah disiplin kerja yang merupakan sikap sadar atau kesediaan seorang pegawai untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pegawai dengan disiplin kerja yang baik diharapkan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien serta tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maslan Banni (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja pegawai yang mendasari pegawai untuk berkerja secara baik maka akan memberikan kinerja yang baik. Susilowati (2021) dalam penelitian menyebutkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Patra Jasa Semarang adalah positif dan signifikan.

Ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang ditentukan atau diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dalam bekerja, dengan maksud agar pegawai melaksanakan tugasnya dengan tertib dan lancar, termasuk penahanan diri untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari peraturan. Seseorang yang mempunyai kedisiplinan cenderung akan bekerja sesuai dengan peraturan dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Jadi disiplin adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menjalankan tugas dan kewajibannya serta berperilaku yang seharusnya berlaku di dalam lingkungan tertentu.

Disiplin kerja seorang pegawai tidak hanya dilihat dari absensi, tetapi juga bisa dinilai dari sikap pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang mempunyai disiplin tinggi tidak menunda-nunda pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan tepat waktu meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan.

Selain faktor disiplin kerja, maka kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja sangatlah penting bagi pegawai karena dapat menentukan hasil kinerja bagi pegawai tersebut, bisa menghasilkan kinerja yang

baik ataupun buruk begitu juga motivasi karena dapat mendorong pegawai mendapatkan kinerja yang baik.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Pandu Wicaksono (2021) dengan penelitian berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) area pelayanan dan jaringan Surakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai PT. PLN (Persero) area pelayanan dan jaringan Surakarta. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dan disiplin akan mempengaruhi kinerja pada karyawannya. M. Harlie (2021) dalam penelitian dengan judul Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan berkesimpulan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan

Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya timbul tingkah yang negatif dan pada gilirannya menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat dan termotivasi untuk mendapatkan hasil yang baik.

UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan yang merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis dilingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara yang mempunyai tugas di Bidang Pengujian, Kalibrasi dan Sertifikasi Mutu Barang memiliki beberapa hambatan yang menjadi masalah yaitu kurang disiplin dan kepuasan kerja yang mengakibatkan kinerja pegawai menurun

yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Kedisiplinan pegawai UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan dinilai belum maksimal. Masih terdapat beberapa pegawai yang datang terlambat tidak sesuai jam masuk kerja. Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada kepuasan kerja yaitu kurangnya kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan karena pegawai merasa kurang puas dengan capaiannya seperti pegawai lembur tetapi bonus tidak tepat waktu, terkadang insentif terhambat dan bonus tidak sesuai sehingga pegawai menginginkan suatu sistem insentif atau bonus yang mereka persepsikan sebagai hal yang adil bagi usaha yang telah mereka lakukan. Akibat jika perusahaan tidak memberikan sistem insentif atau bonus yang adil pada pegawai maka kinerja pegawai akan menurun.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi didalam perusahaan ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, yaitu dari segi pekerjaan yang mereka kerjakan masih rendah dan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari setiap tugas yang diberikan kepada pegawai belum sesuai dengan target perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi dari kualitas kinerja pegawai yang masih buruk dan kurang baik.

Berdasarkan observasi dilapangan yang dilakukan peneliti juga ditemukan fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan yaitu adanya beberapa pegawai datang terlambat, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, kurang mendapatkan *reward* (insentif) atau penghargaan khusus ketika berprestasi, adanya pegawai yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak sesuai dengan target serta

kualitas kinerja pegawai yang masih buruk dan kurang baik

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT. Pengujian Dan Sertifikasi Mutu Barang Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Adanya beberapa pegawai datang terlambat, tingkat ketidakhadiran yang tinggi.
2. Kurang mendapatkan *reward* (insentif) atau penghargaan khusus ketika berprestasi .
3. Adanya pegawai yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak sesuai dengan target perusahaan.
4. Kualitas kinerja pegawai yang masih buruk dan kurang baik

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang kepuasan kerja dan disiplin khususnya tentang kehadiran pegawai serta kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

1.3.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT.

Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan ?

2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan ?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawainya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-1 Manajemen.

4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Pegawai dalam melaksanakan kerja menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pada sisi yang lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi jabatan.

Kasmir (2016:180) mengatakan bahwa kinerja individu adalah dasar organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Kasmir (2016:181) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Mangkunegara (2011:28) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2016:81), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Nitisemito (2015:44) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Sutrisno (2011:37), kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut.

Hasibuan (2012:68) berpendapat bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seseorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia. Walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Kartjantoro (2014:147) menyatakan bahwa dimensi kinerja pegawai terdiri dari:

1. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

2. Kualitas

Kualitas adalah kualitas kerja menunjukkan sejauhmana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

3. Jangka Waktu

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif. Karena dengan pemanfaatan waktu maka pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan.

Menurut Stoner dalam (Sutrisno, 2011:88) ada empat cara untuk peningkatan kinerja, yaitu :

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik menurut Matutina (2010:50) diantaranya adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan yang diterima.

Menurut Kasmir (2016:188) menyatakan jika dalam praktiknya, tidak selamanya bahwa kinerja pegawai dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh pegawai itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula, dan begitupun sebaliknya.

2. Pengetahuan

Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3. Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan

untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya baik.

5. Motivasi kerja

Jika pegawai memiliki dorongan motivasi yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari orang lain atau perusahaan, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepuasan Kerja

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi dan memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku didalam perusahaan dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan

setelah melakukan pekerjaan tertentu.

10. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja yang dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan dengan rekan kerja.

11. Loyalitas

Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat bekerja.

12. Komitmen

Kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Moeheriono (2016:84), umumnya faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran *asset*, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama pegawai maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan pegawai sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti Kepuasan Kerja, inisiatif dan komitmen.

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja pegawai dengan pegawai lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama *sales* berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

Selain itu menurut Moehariono (2016:66), ada aspek penting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor yang menjadi penilaian yaitu:

1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor dari penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati pegawai.
3. *Realibility*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur pegawai secara nyata.
4. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
5. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

Disamping faktor-faktor tersebut di atas, penilaian kinerja didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. *Qualityofwork*, yaitu kualitas kerja yang tercapai berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan.
2. *Quantityofwork*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
3. *JobKnowledge*, yaitu pemahaman pegawai mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Dependability*, yaitu kemampuan untuk diandalkan khususnya dalam bekerja atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. *Adaptability*, yaitu kemampuan beradaptasi atau kemampuan menanggapi

kondisi dan perubahan yang terjadi ditempat kerja.

6. *Initiative*, yaitu upaya untuk melakukan hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang ingin dilakukan.
7. *Creative*, yaitu kemampuan memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan.
8. *Problem solving*, yaitu kemampuan dalam melakukan tindakan-tindakan untuk menjelaskan persoalan-persoalan yang timbul.
9. *Attendance*, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan absensi atau sering tidaknya pegawai meninggalkan pekerjaan
10. *Cooperation*, yaitu kesediaan pegawai untuk bekerjasama dan berpartisipasi dengan pegawai lainnya

Menurut Kartjantoro, (2014:92) bahwa dalam mencapai kinerja yang baik, ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu; Pertama, variabel individu yang meliputi; Kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin. Kedua, variabel organisasi yang mencakup antara lain; Sumber daya, Kepuasan Kerja, Imbalan, Struktur, Desain pekerjaan. Ketiga, variabel psikologis yang meliputi, Persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

2.1.1.3. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Wibowo (2017:112) tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada isi, misi dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu 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.

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direvisi sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

2.1.1.4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dengan alat ukur. Pengukuran kinerja dilakukan untuk sesuatu hal yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, proses, *output*, *outcome*, *benefit* maupun *impact*.

Young (dalam Mangkunegara, 2011:69) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan

pengendalian.

Pengukuran kinerja di gunakan untuk memilh keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis sesuai dengan suatu rencana yang telah di tetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian. Arkinso (dalam Mangkunegara, 2011:94) mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

2.1.1.5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Hariandja (2012:77), adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standart, kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai.

Penilaian ini juga disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil, hasil penilaian kinerja yang luas dapat digunakan untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan pegawai.

Ada beberapa unsur yang dinilai dalam penilaian atau prestasi kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2012:48) ada beberapa unsur penilaian kinerja meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, Disiplin , kerjasama,

Kepuasan Kerja, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

1. Kesetiaan

Penilaian menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dan rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada para bawahan pegawainya di perusahaan.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai pegawai dalam mematuhi peraturan – peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Disiplin

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan Disiplin nya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesedian pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepuasan Kerja

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta dari pegawai tersebut.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi, alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku dan hasil kerja bawahannya.

Menurut Moehariono (2016:84), beberapa metode penilaian kinerja pegawai yang dapat diterapkan adalah:

1. Metode Skala Peringkat

Sistem ini terdiri atas dua bagian yaitu: pertama, bagian suatu daftar karakteristik dan kedua, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan bagian skala. Kekuatan sistem ini adalah dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan upaya sesering mungkin. Kelemahan dari sistem ini adalah subjektif karena kriteria penilaian yang digunakan amat samar dan kurang tepat, khususnya pada skala yang digunakan.

2. Metode Daftar Pertanyaan (*checklist*)

Hasil metode ini adalah bobot nilai pada lembar *Checklist*, tetapi *checklist* dapat dijadikan sebagai gambaran hasil kerja pegawai yang akurat. Keuntungannya adalah biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan waktu pelatihan yang sederhana dan distandarisasi, namun dengan hasil yang baik. Kelemahannya terletak pada penyimpangan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi pegawai dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi *checklist*, dan penentuan bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen Sumber Daya Manusia.

3. Metode pilihan terarah (*ForcedChoiceMethod*)

Sistem ini menggunakan evaluasi dalam lima skala yaitu :

- a. Berkinerja sangat tinggi.
- b. Berkinerja rata-rata tinggi.
- c. Berkinerja rata-rata.
- d. Berkinerja rata-rata rendah.
- e. Berkinerja sangat rendah

Kekuatan sistem ini adalah dapat mengidentifikasi pegawai yang

memiliki prestasi tinggi serta dapat mengurangi penyimpangan penilaian. Kelemahannya adalah tidak realistis mendorong pimpinan yang memiliki hanya empat atau lima pegawai untuk mendistribusikannya ke lima level.

4. Metode peristiwa kritis (*CriticalIncidentMethod*)

Pada sistem ini dilaksanakan dengan membuat catatan-catatan contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang pegawai dan meninjaunya bersama pegawai lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungan metode ini adalah menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan evaluasi dan memastikan bahwa pimpinan berfikir tentang evaluasi, serta mengidentifikasi contoh-contoh khusus tentang kinerja yang baik dan jelek dan merencanakan perbaikan terhadap kemerosotan. Kelemahannya adalah sulit untuk menilai atau memeringkatkan pegawai yang berhubungan dengan satu sama lain.

Menurut Moekijat (2013:33) bahwa salah satu kegunaan atau manfaat mengukur kinerja adalah untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain membuat keputusan administrative mengenai pegawai. Menurut Hasibuan (2012:88), tujuan dan kegunaan penilaian kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi Kinerja seluruh kegiatan pegawai didalam

perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi pegawai yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mencapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong, untuk membiasakan atasan (*supervisor*, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Penilaian kinerja sangat penting bagi kebutuhan pegawai dan perusahaan. Bagi para pegawai, penilaian tersebut 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. Bagi organisasi, hasil penilaian para pegawai sangat

penting peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti indentifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif dan efisien.

2.1.1.6. Dimensi Kinerja

Adapun dimensi-dimensi kinerja menurut Martoyo (2017:125), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dikakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang

harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dinilai kurang baik.

5. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan yang lain.

2.1.1.7. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016:49) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah:

- a. Jumlah unit.
- b. Banyaknya hasil kerja.
- c. Efisiensi

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur sebagai berikut:

- a. Keterampilan.
- b. Pengambilan Keputusan.
- c. Kinerja.

3. Keandalan

Keandalan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan *supervisi* minimum, seperti :

- a. Kemampuan
- b. Pemanfaatan waktu

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, seperti :

- a. Tepat waktu.
- b. Kemangkirankeja.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk

bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas, dan berkomunikasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014:40), kepuasan kerja adalah psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Sutrisno (2011:42) menyebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.”.

Penelitian lain kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal mendasarinya, dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitasnya pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.” (Nasution, Musnadi, & Faisal, 2018:42).

Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.” (Yusuf, 2015:40).

2.1.2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2011:43) ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.

2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Yusuf (2015:44) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan;

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.

2. Pangkat;

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Umur;

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai.

Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa untuk menimbulkan rasa kurang puas terhadap pekerjaannya.

4. Mutu pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

2.1.2.3. Manfaat Dan Tujuan Kepuasan Kerja

Handoko (2014:45) menyatakan untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut :

1. Membuat pekerjaan menyenangkan.

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara instrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan kedalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar dengan jujur.

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

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling* individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dalam berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana mereka melakukan sesuatu.

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afifuddin (2015:71), indikator kepuasan kerja merupakan suatu ciri-ciri karakteristik dan ukuran dari suatu objek atau aktivitas. Indikator kepuasan kerja bermakna ciri-ciri dari sikap perilaku seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya. Indikator kepuasan kerja terdiri dari 9 aspek yaitu

1. Upah dan jumlah rasa keadilannya;
2. Promosi, peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi;
3. *Supervisi*, keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia.
4. *Benefit*, asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain.
5. *Contingent rewards*, rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.
6. *Operating procedures*, kebijakan, prosedur dan aturan.
7. *Co-workers*, rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
8. *Nature of work*, tugas itu dapat dinikmati atau tidak.
9. *Communication*, berbagai informasi didalam organisasi, baik verbal maupun non verbal.

Menurut Handoko (2014:50) untuk mengukur kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari:

1. Isi pekerjaan
Penampilan tugas yang diberikan serta sebagai kontrol terhadap pekerjaan tersebut.
2. Supervisi
Pengawasan yang berkala dan dilakukan oleh atasan agar pekerjaan yang diberikan terlaksana dengan baik.
3. Organisasi dan manajemen

Kepuasan kerja akan tercipta jika adanya organisasi dan manajemen yang berjalan dengan baik.

4. Kesempatan untuk maju.

Dengan adanya kesempatan untuk maju maka pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan sehingga timbulnya kepuasan kerja.

5. Gaji atau insentif

Merupakan evaluasi pegawai terhadap pemenuhan kebutuhan hidup pegawai serta kesesuaian antara jumlah gaji dengan pekerjaan yang dilakukan.

6. Rekan kerja

Adanya rekan kerja yang baik agar pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana akan menciptakan kepuasan kerja.

7. Kondisi pekerjaan

Kepuasan kerja bisa diperoleh seorang pegawai dengan dukungan kondisi lingkungan pekerjaan yang baik.

2.1.3. Disiplin Kerja

2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu hal penting dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, karena semakin baik si pegawai maka semakin tinggi Kinerja kerja yang dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Pembahasan disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya.

Menurut Rivai (2014:48) disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Kasmir (2016:332) mengemukakan disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Berdasarkan definisi diatas disiplin adalah kepatuhan seseorang pada aturan atau perintah yang ditetapkan di suatu organisasi atau perusahaan yang akan berpengaruh terhadap produktivitas baik untuk pribadi maupun organisasi atau perusahaan.

Fathoni (2016:33) menyebutkan bahwa di dalam kehidupan sehari-hari banyak yang mengartikan disiplin sebagai ketaatan seseorang atau sekelompok terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kerja, disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap pegawai yang mematuhi semua peraturan perusahaan. Datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, tidak mangkir.

Menurut Sinungan (2016:70) disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti dan mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2017:45) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-perturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2012:59) mengemukakan pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para

pegawai tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara koperatif dengan para pegawai yang lain.

Menurut Rivai (2014:52) bahwa hal yang menjadi tolak ukur disiplin pegawai:

1. Sikap adalah mental dan perilaku pegawai yang bersal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan.
2. Tanggung jawab adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.
3. Norma adalah kemampuan pegawai untuk memahami sepenuhnya peraturan yang berlaku sebagai suatu acuan dalam bersikap dan mengetahui tujuan dan manfaat dari peraturan tersebut.

2.1.3.2. Jenis dan Sanksi Disiplin dalam Organisasi

Setiap organisasi perlu memiliki beberapa ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggotanya untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati. Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat pegawai. Hal ini dapat membantu pemimpin perusahaan dalam memilih jenis pendisiplinan mana yang dapat di terapkan kepada pegawai. Menurut Rivai (2014 :61), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin retributive (*retributivediscipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*correctivediscipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif hak-hak individu (*individual rightsperspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarianperspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Menurut Siagian (2012:72) ada 2 (dua) jenis disiplin dalam organisasi, yaitu

:

1. Disiplin Preventif

Pendisiplinan yang berifat preventif adalah tindakan mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan.

2. Disiplin Korektif

Tindakan yang dilakukan jika ada pegawai yang nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya, dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi.

Rivai (2014:48) menyebutkan bahwa pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita, tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Pada umumnya sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan

sanksi disiplin ringan.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rucky (2015:101), ada beberapa jenis sanksi disiplin kerja yaitu : disiplin berat, sedang dan ringan.

1. Sanksi disiplin berat misalnya:
 - b. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
 - c. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan yang dijadikan sebagai pegawai biasa bagi yang memegang jabatan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
 - e. Pemutusan hubungan kerja tidak hormat sebagai pegawai di perusahaan.
2. Sanksi disiplin sedang :
 - a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan, atau bulanan.
 - c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi disiplin ringan :
 - a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Rivai (2014:89) ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi diantaranya yaitu:

1. Gaya Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya Kepuasan Kerja yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya

2. Motivasi kerja

Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi pegawai. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga bawahan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan

3. Disiplin kerja

Pegawai yang bekerja di perusahaan dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik. Untuk meningkatkan kinerja yang baik, salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan disiplin kerja.

4. Lingkungan kerja

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan. Lingkungan kerja perlu di perhatikan karena mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman,

dan nyaman.

5. Stres kerja.

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja yaitu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis. Stress merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan diluar diri seseorang. Stress dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi pegawai.

2.1.3.4. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan-peraturan yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pagawai dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2011:92). Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain:

2. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
3. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
4. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja yang lain.
5. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

2.1.3.5. Indikator Kedisiplinan

Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik, itu tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan banyaknya faktor yang mempengaruhi. Rivai (2014:444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator :

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul Penelitian | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|------------------------|---|---|---|
| 1 | Pandu Wicaksono (2021) | Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) area pelayanan dan jaringan Surakarta | Variabel Independen: 1. Kepuasan Kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai | Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai PT. PLN (Persero) area pelayanan dan jaringan Surakarta |
| 2 | M. Harlie (2021) | Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. | Variabel Independen: kepuasan kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. |
| 3 | Maslan Banni (2020) | Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan | Variabel Independen: 1. Disiplin kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai | Penelitian ini dihasilkan menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. |
| 4 | Susilowati (2021) | Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Patra Jasa Semarang | Variabel Independen: 1. Disiplin kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai | Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Patra Jasa Semarang adalah positif signifikan. |
| 5 | Sanjangbati (2021) | Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin terhadap kinerja | Variabel Independen: 1. kepuasan kerja 2. Disiplin | kepuasan kerja dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | | |
|---|-----------------------|---|--|--|
| | | pegawai PT. POS Indonesia | Variabel Dependen Kinerja Pegawai | |
| 6 | Chotamul Fajri (2022) | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Indonesia Applicad | Variabel Independen: 3. kepuasan kerja 4. Disiplin Variabel Dependen Kinerja Pegawai | Terdapat pengaruh baik secara parsial maupun simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Applicad |

Sumber : Diolah dari Berbagai Jurnal

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dan kerangka berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2012:44). Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variable independen, dalam hal ini adalah Kepuasan Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y) yang dilakukan oleh pegawai.

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena kepuasan kerja mengandung sebuah makna yang sangat penting bagi pegawai. Kepuasan kerja akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi, prestasi yang baik akan menimbulkan suatu imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi terhadap karyawan. Apabila suatu imbalan tersebut dipandang adil maka timbullah suatu kepuasan kerja pada pegawai, karena dalam hal ini pegawai merasa pantas menerima imbalan yang sesuai dengan prestasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pandu Wicaksono (2021) dan M. Harlie (2021) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

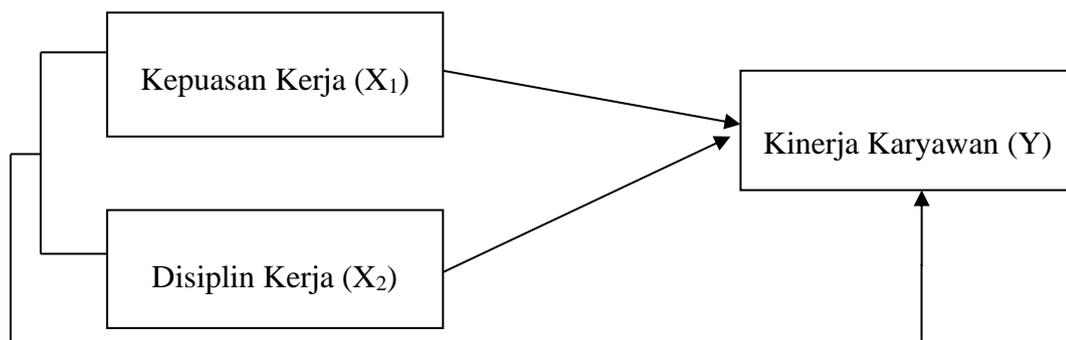
Pelaksanaan disiplin dalam suatu perusahaan merupakan suatu keharusan karena disiplin dijadikan sebagai suatu aturan atau pedoman dalam pengelolaan manajemen perusahaan. Menurut Rivai (2014:55) Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan melihat pada bagaimana kepatuhan pegawai untuk dapat taat dan tertib menjalankan aturan yang ada, menilai pengetahuan akan peraturan yang berlaku, serta kesadaran diri yang dimiliki. Disiplin sendiri menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepatuhan pegawai dalam melaksanakan disiplin kerja akan membantu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Maslan Banni (2020) dan Susilowati (2021) yang mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2014:67), disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2011:45) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai

terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Faktor disiplin kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai. Hal ini bisa dikatakan apabila seorang pegawai memiliki kedisiplinan yang baik terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan maka pada umumnya ia juga memiliki kepuasan kerja yang baik juga, dengan adanya kedua hal tersebut, maka kinerja orang kemungkinan besar akan semakin baik pula yang dihasilkan saat bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sanjagbati (2019) dan Chotamul Fajri (2022) bahwa disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai.



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2012:116). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam

perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh disiplin kerja dan penilaian kinerja pegawai terhadap efektifitas kerja pegawai di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1 Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.
- 2 Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.
- 3 Kepuasan kerja dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPT. Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang Medan.