

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Kinerja menurut (Hamali, 2016) adalah hasil yang dikeluarkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kinstribsi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan kinerja menurut (Edison dkk, 2016) adalah kegiatan yang ditakar selama beberapa waktu berdasarkan keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja menurut (Rivai dan Sagala, 2014) adalah hasil akhir yang didapat oleh suatu organiasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan dalam satu periode waktu. Kinerja merupakan tingkat perolehan pelaksanaan suatu kegiatan atau tugas dalam merealisasikan tujuan, visi dan misi. (Safaria, 2013) ada tiga alasan pokok perlunya melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu : pertama untuk merangsang perilaku yang baik serta mengatasi kinerja yang dibawah rata-rata. Kedua memenuhi rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kinerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin tahu seberapa cocok seseorang

dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seseorang karyawan mungkin tidak suka dinilai tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat. Ketiga memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya hubungan dengan karir seorang karyawan. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Menurut (Saufa dan Maryati, 2017) kinerja merupakan alat ukur organisasi mencapai suatu keberhasilan sehingga diperlukan pengelolaan yang baik terhadap faktor ini. Manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang maksimal bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami, mengelola dan mencapai kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Sedangkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

(Hariandja, 2002) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tugas yang sudah diberikan dalam organisasi tersebut. Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci adalah :

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan peluang kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.

- b. Penyesuaian gaji dapat sebagai motivasi pegawai agar terpacu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu penempatan pegawai sesuai dengan keahilannya masing-masing.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian makan akan diketahui kelemahan pegawai tersebut sehingga dapat dilakukan pelatihan dan pengembangan agar menjadi efektif dan bertambah baik.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mencermati kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan yaitu kinerja yang tidak baik memunculkan kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan.
- g. Dapat mengetahui adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menimbulkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai yaitu dengan dilakukannya penilaian yang sama rata berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa

yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Dari pemaparan teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pencapaian yang telah dilakukan dalam pekerjaan dalam mewujudkan tujuan atau visi misi. Mewujudkan kinerja yang baik tidak bisa dilakukan dengan mudah karena itu salah satu keinginan dari diri sendiri, lingkungan yang mendukung dan kedisiplinan. Jika karyawan mempunyai kinerja yang baik otomatis memberikan dampak positif terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

- a. Dimensi kinerja, menurut (Edison dkk, 2016) yaitu :
 - 1) Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan dan yang telah ditentukan.
 - 2) Kualitas. Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
 - 3) Waktu penyelesaian. Penyelesaian secara tepat waktu membuat kepercayaan semakin tinggi karena bisa diandalkan.

- 4) Taat asas. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

(Safaria, 2013) ada tiga elemen untuk mengetahui jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil, yaitu :

- 1) Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 2) Kualitas adalah suatu perasaan kebanggaan atas keahlian, pelatihan yang baik dan ketidaksediaan untuk mentoleransi keterlambatan.
- 3) Pelayanan.

Sedangkan dimensi yang menjadi tolok ukur John Miner 1998 (dalam Edison dkk, 2016)

- 1) Mutu, meliputi tingkat kekeliruan, keburukan, ketelitian.
- 2) Kuantitas, meliputi hasil yang telah dikerjakan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat absensi, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan tim.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson 2001 (Safaria, 2013) yaitu :

- 1) Skill. Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik.

- 2) Semangat. Semangat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 3) Suport. Dukungan yang memadai akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu :

- 1) Faktor kemampuan, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Kasmir, 2016) yaitu :

- 1) Kemampuan dan keahlian, kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula.

- 2) Pengetahuan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
- 3) Rancangan kerja, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- 4) Kepribadian, seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dengan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya menjadi baik.
- 5) Motivasi kerja, jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Jika pemimpin menyenangkan, mengayomi, mendidik maka karyawan akan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kepatuhan karyawan untuk menuruti kebiasaan atau norma akan mempengaruhi kinerja.

- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira. Jika karyawan merasa senang maka hasil perkerjaannya akan baik.
- 10) Lingkungan kerja, jika lingkungan kerja terasa nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.
- 11) Loyalitas, karyawan yang setia kepada perusahaan akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- 12) Komitmen, dengan berkomitmen dengan perusahaan maka karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan baik karena jika tidak bekerja dengan baik maka akan merasa bersalah jika tidak menepati kesepakatan.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin dalam mengerjakan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Wirawan 2012 (dalam Hamali, 2016) yaitu :

- 1) Faktor internal karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan

mislanya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh mislanya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan semakin rendah faktor-faktor tersebut maka semakin rendah pula kinerjanya.

2) Faktor lingkungan internal organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi di tempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi

Keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

c. Indikator kinerja menurut (Wibowo, 2016). Indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Terdapat tujuh indikator, yaitu :

1) Tujuan, tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dilakukannya seperti itu agar kinerja menvapai tujuan, untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

- 2) Standar, memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
- 3) Umpan balik, umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- 4) Alat atau sarana, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat dan sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan.
- 5) Kompetensi, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang

melakukan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

- 6) **Motif**, motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.
- 7) **Peluang**, pekerja perlu mendapatkan kesempatan atau peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja menurut (Edison dkk, 2016) adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Kepuasan kerja akan membentuk suasana nyaman dan semangat kerja tinggi. Hal ini tidak terlepas dari budaya organisasi dalam membentuk perilaku

positif dan saling menghormati, menghargai satu sama lain, memiliki sistem kerja yang baik dan keterbukaan, dimana dibelakangnya dikelola oleh para pemimpin/manajer yang handal dan memotivasi serta memiliki hubungan manusia yang baik. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan profesional.

Sedangkan menurut (Luthans, 2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Kepuasan kerja fokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka dan pembahasan komitmen organisasi fokus pada sikap karyawan terhadap organisasi secara menyeluruh.

Ada bermacam-macam pengertian tentang kepuasan kerja. Kepuasan Kerja menurut (Sutrisno, 2009) pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari anjuran, keinginan, ketentuan dan keinginan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas. Kedua, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik

dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Kepuasan kerja menurut (Robbins dan Judge, 2015) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Kepuasan kerja menurut (Hariandja, 2002) kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dan tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Teori kepuasan kerja (Wibowo, 2016) mencoba mengungkapkan apa yang membuat orang lebih puasa terhadap pekerjaannya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja ada dua yaitu *two factor* dan *value theory* :

- 1) *Two factor theory*, teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan

hygiene factors. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, kemananan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain. Bukannya dengan pekerjaan itu sendiri, karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2) *Value Theory*, teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak yang menerima hasil maka akan semakin puas begitu juga sebaliknya. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan semakin rendah kepuasan seseorang. Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Kepuasan kerja menurut (Hamali, 2016) merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah

satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih suka situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Kepuasan kerja merupakan jumlah dari kepuasan kerja dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Penelitian dibidang kepuasan kerja bisa dilihat dari tiga macam arah yaitu :

- a. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Usaha ini dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
- b. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang, terutama tingkah laku kerja, seperti : produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, perpindahan tenaga kerja dll.
- 3) Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri. Dari pemaparan teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah dimana seseorang merasa puas dengan hasil yang ia kerjakan karena jika seseorang memiliki perasaan positif dalam pekerjaannya secara tidak langsung akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.

a. Dimensi kepuasan kerja dalam (Edison dkk, 2016) yaitu :

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik, yang memotivasi dan terbuka, merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.

2) Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebab pada umumnya orang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki keahlian di bidang tersebut. Jika keahliannya rendah, dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan. Apalagi bila atasan menuntut hasil-hasil yang maksimal, sedangkan kemampuan yang ada masih rendah.

3) Kebijakan manajemen

Kebijakan manajemen dapat memengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun kebijakan itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

4) Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor dominan, di mana kompensasi yang memperhatikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang adil dapat menimbulkan kepuasan kerja.

5) Penghargaan

Pemnghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain seperti rendahnya motivasi dan inovasi.

6) Suasana lingkungan

Suasana lingkungan yang kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan atau anggota dalam melaksanakan pekerjaannya, tentunya dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

Dimensi kepuasan kerja menurut (Luthans, 2006) yaitu :

- 1) Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi kerja.
- 2) Kepuasan kerja ditetapkan seberapa bagus hasil yang telah dicapai memenuhi harapan.
- 3) Kepuasan kerja mewakili seberapa sikap yang berhubungan.

Dimensi kepuasan kerja menurut (Luthans, 2006) yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberi tugas yang menantang, keinginan untuk belajar dan peluang untuk bertanggung jawab.
- 2) Gaji. Upah yang diterima dan dianggap pantas dengan apa yang ia kerjakan.

- 3) Kesempatan promosi. Kesempatan untuk meningkatkan jabatan dalam organisasi.
 - 4) Pengawasan. Memberikan bantuan dan dukungan perilaku.
 - 5) Rekan sekerja, teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2017), yaitu :
- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan IQ, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
 - 2) Faktor pekerjaan, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

3.Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Menurut (Robbins dan Judge, 2015) *Job involvement* adalah tingkat dimana seseorang mendefinisikan pekerjaan, secara aktif ikut didalamnya dan mempertimbangkan kinerja penting bagi nilai diri. Sedangkan menurut (Wibowo, 2016) keterlibatan kerja (*Job Involvement*) adalah karyawan terlibat dalam setiap kegiatannya. Keterlibatan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki,

merasa lebih tanggung jawab, dan pada gilirannya meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan menurut (Aryaningtyas dan Suharti, 2013) keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan keterlibatan secara penuh dengan pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. (Azzahra dan Maryati, 2016) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) timbul sebagai respon atau kontribusi terhadap pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan. Dengan kata lain, situasi lingkungan atau jenis pekerjaan akan mempengaruhi seseorang terlibat dalam pekerjaannya

Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) menurut (Chughtai, 2008) memupuk tingkat keterlibatan kerja tinggi antara karyawan dapat menjadi efektif untuk meningkatkan kedua bentuk kinerja serta mendorong ke arah positif dari sikap maupun perilaku. (Faslah, 2010) keterlibatan kerja didefinisikan sebagai ukuran sampai dimana karyawan berpartisipasi dalam pekerjaannya. Dapat dinyatakan bahwa aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seseorang pekerja terlibat dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu.

Dari pemaparan teori diatas dapat disimpulkan bahwa *job involvement* adalah dimana seorang karyawan merasa ikut terlibat

terhadap pekerjaannya, selalu mempunyai loyalitas terhadap pekerjaannya sehingga mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya maupun organisasi tempat ia bekerja.

a. Dimensi keterlibatan kerja (*job involvement*)

Menurut (Safaria, 2013) :

1) *Emotional job involvement*

Sejauh mana emosi karyawan terikat pada pekerjaannya dan tertarik terhadap pekerjaannya.

2) *Cognitive job involvement*

Sejauh mana karyawan aktif dalam pekerjaannya dan sejauh mana pekerjaan itu penting bagi karyawan.

3) *Behavioral job involvement*

Sejauh mana karyawan selalu memikirkan pekerjaannya agar tetap totalitas dan kemauan untuk selalu belajar agar lebih baik.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *job involvement*

Menurut Rabinowitz dan Hall 1977 (dalam Chughtai, 2008) faktor yang mempengaruhi *job involvement* ada dua yaitu :

1) Faktor karakter individu

Faktor ini meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan dan jabatan.

2) Faktor karakter pekerjaan

Faktor ini meliputi jenis pekerjaan yang bisa dilihat sejauh mana seseorang terlibat dalam pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Involvement* menurut Robinowitz dan Hall 2002 (dalam Rusdiana dan Wijayanti, 2014) yaitu :

- 1) Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai karakteristik personal.
 - 2) Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai karakteristik situasional.
 - 3) dan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan.
- c. Dampak keterlibatan kerja (*Job Involvement*) menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu :
- 1) Output menjadi lebih tinggi.
 - 2) Kualitas kerja menjadi lebih baik.
 - 3) Motivasi kerja meningkat.
 - 4) Adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental.
 - 5) Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi.
 - 6) Meningkatkan kerja sama dalam bekerja.
 - 7) Keinginan mencapai tujuan lebih besar.
 - 8) Tingkat ketidakhadiran lebih rendah.
 - 9) Merendahkan stres
 - 10) Memperkecil *turnover*.
 - 11) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - 12) Komunikasi kerja menjadi harmonis.

B. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) Terhadap Kepuasan Kerja

Pentingnya *job involvement* terhadap perusahaan karena baik tidaknya perusahaan itu tergantung bagaimana perusahaan melibatkan pegawai dalam perusahaan, memberikan kesempatan untuk berkembang akan mendorong terciptanya kepuasan kerja. *Job involvement* sangat berpengaruh terhadap kepuasan karena pegawai akan memaksimalkan seluruh usaha dan ide untuk pekerjaan, karena mereka berfikir bahwa pekerjaan akan mencukupi kebutuhan mereka dan karenanya mengalami kepuasan kerja. Selain itu keterlibatan kerja juga memunculkan rasa percaya diri karena pegawai ikut terlibat dalam mengeluarkan ide atau pendapat dalam perusahaan menimbulkan keterkaitan yang terjalin dengan perusahaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan adanya ketelibatan secara penuh terhadap pekerjaan maka pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya dan pegawai akan merasa lebih puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga dan pikiran untuk pekerjaannya. Keterlibatan kerja mampu membuat pegawai bekerja sama dengan baik. Kondisi yang dirasakan pegawai untuk bisa ikut terlibat atau berpartisipasi dalam mengeluarkan pendapat atau ide dalam perusahaan. Adanya keterlibatan pegawai membuat timbulnya keterikatan yang terjalin dengan perusahaan secara baik.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari (Sanger, 2013) dan (Ariana dan Riana, 2016) bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari (Aryaningtyas dan Suharti, 2013), (Sari dan Suwandana, 2016) dan (Babin dan Boles, 1996) memberikan hasil bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1 : *Job Involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Hubungan Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) Terhadap Kinerja Pegawai

Job involvement adalah salah satu pendukung pegawai melakukan kinerja yang baik, jika pegawai ikut terlibat dalam pekerjaannya secara tidak langsung dia akan mengeluarkan ide dan pendapat terhadap pekerjaannya dari itu dampaknya terhadap kinerja akan semakin baik. Karena jika pegawai terlibat dalam hal pekerjaannya secara tidak langsung mereka akan optimal dalam segala hal termasuk dalam kinerja karena pegawai tersebut merasa ikut memiliki organisasi dimana tempat dia bekerja.

Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan pegawai memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang peduli

terhadap pekerjaannya akan bekerja dengan kinerja, prestasi serta kualitas kerja yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan hasil peneliti sebelumnya seperti penelitian (Setyorini dkk, 2012) dan (Septiadi dkk, 2017) yang menyatakan bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal yang sama juga didapat oleh peneliti (Safaria, 2013) dan (Kakinsale dkk, 2015) bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Peneliti (Kimbali dkk, 2015) dan (Chughtai, 2008) juga mendapatkan hasil bahwa *job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H2 : *Job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai karena kepuasan kerja memberikan semangat untuk meningkatkan produktivitas dari itu kinerja pegawai akan lebih baik. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai. Karena jika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya akan menimbulkan semangat pada hasil kinerja.

Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu

memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakibatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, pegawai akan bekerja dengan sebaik-baiknya

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari (Tobing, 2009) dan (Indrawati, 2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga pada penelitian (Juniantara dan Riana, 2015), (Dewi dkk,2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sama halnya hasil dari peneliti (Putri dan Latrini, 2013) dan (Susanty dan Miradipta, 2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

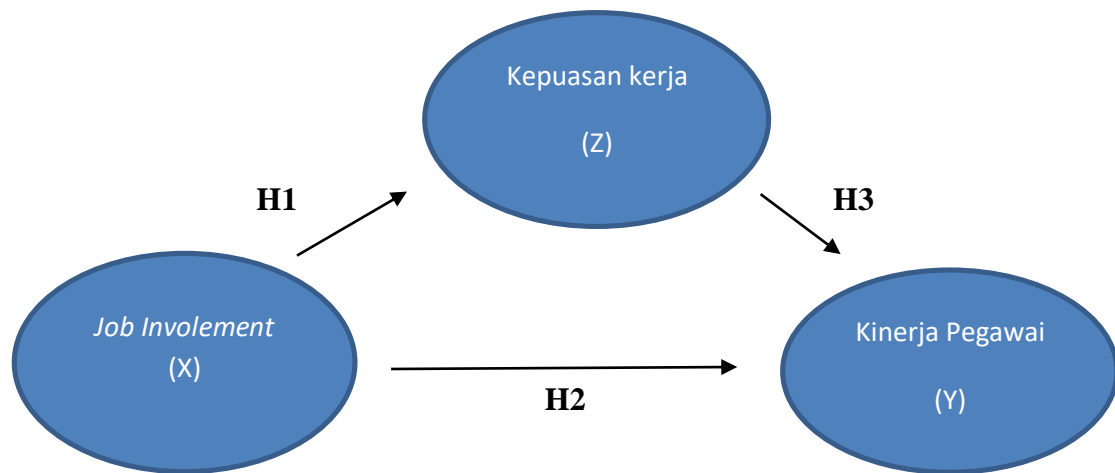
H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Hubungan Antara *Job Involvement* Dengan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dengan adanya *job involvement* yang ada pada pegawai tentunya pegawai akan merasakan kepuasan, rasa puas terhadap pekerjaannya membuat pegawai ingin melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya sehingga menimbulkan semangat bagi dirinya dan pada akhirnya kinerja akan meningkat. Namun tidak sejalan dengan penelitian (Silen, 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi keterlibatan kerja terhadap kinerja.

H4 : *Job Involvement* Dapat Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

C. Model Penelitian



Keterangan :

X1 : Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

I : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Pegawai