

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoretis

2.1.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang memuaskan karyawan akan dapat meningkatkan Kinerja karyawan dan sebaliknya lingkungan kerja yang sangat tidak memuaskan dapat mengurangi Kinerja karyawan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku karyawan. Lingkungan kerja memiliki kedudukan penting dalam lingkungan pengendalian manajemen terpadu yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat kerja, kondisi kerja, pimpinan institusi, dan pola kebijakan (Sariyati, 2005:56). Secara umum lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau institusi di mana para karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau institusi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja. Selanjutnya (Sariyati,2005:57). Mengatakan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan. Lingkungan kerja mempunyai kedudukan penting dalam lingkaran pengendalian manajemen unsur terpadu yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat kerja, kondisi kerja, pimpinan institusi, dan pola kebijakan

Lingkungan kerja merupakan bagian dari lingkungan internal suatu organisasi. Lingkungan internal merupakan bagian yang tidak dapat diabaikan dalam rangka melakukan MSDM. Lingkungan internal bagian integral dari

system yang dikembangkan untuk manajemen manusia. Adapun lingkungan internal yang dipandang sangat berpengaruh adalah sebagai berikut:

a. Organisasi sumber daya manusia

Sasaran pokok organisasi sumberdaya manusia adalah memastikan bahwa setiap aspek organisasi, penerimaan, motivasi dan manajemen manusia menyatu dengan sasaran strategis organisasi serta memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran tersebut. Organisasi SDM ini memberikan dasar atau kerangka pijakan bagi semua aspek MSDM, yakni akan menyangkut apa saja yang akan dikerjakan oleh organisasi, unsur apa saja yang akan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, serta cara-cara pencapaiannya.

b. Kultur Organisasi

Perwujudan bentuk kultur organisasi dalam perilaku organisasi akan dapat termanifestasi dalam bentuk perilaku manajer, karyawan atau kelompok karyawan. Dengan kata lain kultur menjadi cara bagaimana segala sesuatu dikerjakan. Sedangkan kultur itu sendiri mempengaruhi tiga bidang (Goetsch and Davis, 1995: 21):

- 1) Nilai-nilai organisasi, keyakinan pada apa yang terbaik atau baik bagi organisasi dan apa yang harus dan seharusnya terjadi. Nilai ini diungkapkan melalui referensi baik melalui sarana maupun sasaran.
- 2) Suasana organisasi, yakni suasana kerja para manajer dan karyawan melalui bagaimana orang merasa dan bereaksi terhadap sifat dan kualitas kultur organisasi dan nilai-nilainya.

- 3) Gaya kepemimpinan, cara bagaimana manajer berperilaku dan melaksanakan tugas dan wewenangnya. Gaya ini dapat berupa gaya otokratis, demokratis, lunak atau keras, formal atau non formal.

c. Penilaian Organisasional

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi mempengaruhi keputusan-keputusan yang menyangkut MSDM. Sebaliknya SDM mempengaruhi bentuk sebuah organisasi. Pengaruh organisasional adalah atribut-atribut yang mencerminkan kondisi organisasi tersebut saat ini dan arahnya ke masa depan.
- 2) Tujuan organisasi, berhubungan dengan: penciptaan dan pemeliharaan nilai sosial dan tanggungjawab masyarakat, jenis dan tingkat keluaran, keistimewaan produk/jasa, aktivitas dan kinerja manajerial, tingkat kemampuan, penggunaan sumberdaya serta Kinerja karyawan.
- 3) Sumberdaya finansial dengan mengetahui sebab-sebab yang membatasi sumber finansial dapat mempengaruhi bidang-bidang, seperti: kompensasi, negosiasi karyawan, pelatihan dan rekrutmen.
- 4) Iklim organisasi, yakni lingkungan internal atau psikologis organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik MSDM yang berbeda dengan organisasi yang beriklim otokratik.

- 5) Struktur organisasi, yang berarti hubungan pelaporan formal, tingkat dan jenis divisi karyawan, serta merupakan alat mengkoordinasikan berbagai bagian dalam organisasi. Bentuk struktur organisasi mempengaruhi kebaikan dan akurasi berbagai alternatif sistem MSDM. Organisasi yang berbeda tingkat spesialisasi karyawannya akan menggunakan hirarkhi untuk menyelesaikan masalah, bersandar pada kebijakan dan prosedur standar dan menerapkan sistem pemberian upah yang mendorong kepatuhan pada kekuasaan. Struktur juga mempengaruhi bentuk dan tingkat motivasi individu, yang selanjutnya bakal mempengaruhi praktik-praktik dan program SDM. Struktur organisasi juga mengundang kehadiran Serikat Pegawai. Keberadaan serikat karyawan dan keabsahannya dalam aktivitas organisasi dapat mempengaruhi praktik-praktik SDMnya dan juga mungkin memaksakan pengaruhnya pada desain karyawan tempat kerja.

Perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasional (Manajemen Sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), ukuran organisasional (pengendalian perilaku).

Menurut Robbins (2009:114) berbagai perubahan internal meliputi:

- 1) Tantangan kualitas, yang berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil resiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam kelompok serta bertambahnya tekanan

untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi kerja tim

- 2) Tantangan teknologi, yang berupa perubahan struktural dan perubahan peran sumber daya manusia, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memberikan pelayanan terbaik kepada divisi lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang karyawan yang aktif berkarya dalam suatu organisasi .
- 3) Tantangan sosial, yang berupa penanganan kompetensi karyawan dan cara institusi menangani konflik kerja makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja, karena adanya *benchmarking*, maka organisasi harus berlomba dalam meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena bisnis global dan terakhir berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja.

d. Perubahan peran sumber daya manusia

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia. Pengembangan kualitas sumber daya manusia biasanya dilakukan melalui kegiatan investasi sumber daya manusia. Perlu diketahui bahwa dengan adanya

investasi sumber daya manusia maka pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran Sumber daya manusia (Schuller & Jackson, 1996).

2.1.2 Motivasi

Robbins (2009:81) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan mencapai sasaran kepuasan Menurut Sariyati (2005:64), motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil. Hasil-hasil yang dimaksud dapat berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya.

Pandangan berikut tentang motivasi, dikemukakan oleh Wahyudi (2005) Motivasi merupakan upaya bersama dengan sifat-sifat individual dan bantuan keorganisasian. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Pandangan teori motivasi yang berdasarkan prestasi dijelaskan MC. Clelland motivasi yang berdasarkan kekuatan yang ada pada seseorang adalah alasan prestasi dalam Hasibuan (2009) yang dimaksud motivasi adalah daya

pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi agar mau dan real untuk menyelenggarakan sebagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya.

Motivasi adalah akibat interaksi dari individu dan situasi seperti definisinya bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbin, 2009 : 198).

Menurut Sondang (2005 : 87) bahwa motivasi sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari berbagai pengertian diatas, motivasi itu sebenarnya adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar dapat sesuai yang diinginkan lembaga.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Proses motivasi dimulai pengenalan kebutuhan salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda antara satu sama lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukuman universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berpikir dalam keadaan-keadaan tertentu.

Meski demikian usaha menggolongkan dan menggambar-kan bagaimana cara kerjanya telah dilakukan. Teori paling terkenal adalah yang dirumuskan Maslow yang menyarankan lima kelompok kebutuhan utama yang berlaku untuk semua orang secara umum, mulai dari kebutuhan fisiologi dasar sampai suatu hierarki kebutuhan yang pemenuhan dari (self fulfillment) kebutuhan yang tinggi.

Maslow dalam Amstrong (2008 : 72) mengatakan hierarki kebutuhan adalah sebagai berikut :

1. Fisiologis : kebutuhan makan, minum dan hal-hal lain yang penting untuk kehidupan.
2. Keselamatan/keamanan : kebutuhan perlindungan dari bahaya dan kehilangan fisiologis.
3. Sosial : kebutuhan cinta, kasih sayang dan diterima sebagai anggota kelompok sosial
4. Penghargaan : kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi (harga diri) dan kebutuhan untuk dihormati orang lain (prestise) kebutuhan ini meliputi keinginan untuk berkecukupan, prestasi, reputasi dan status.
5. Pemenuhan diri : kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kecakapan untuk menjadi orang yang dipercaya orang lain bahwa mampu membuat (pengukuran diri).

Dasar teori Maslow mengenai bagaimana kebutuhan ini bekerja adalah bahwa manusia adalah hewan yang selalu punya keinginan. Hanya satu kebutuhan yang tidak terpenuhi yang dapat memotivasi perilaku dan kebutuhan yang dominan menjadi motivator perilaku yang utama. Setelah kebutuhan yang lebih

rendah terpenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi menjadi dominan dan perhatian individu tersebut menuju kepada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi ini, meskipun kebutuhan pemenuhan diri tidak akan pernah terpenuhi. Meski demikian, kebutuhan yang lebih rendah masih ada dan individu selalu kembali ke kebutuhannya sebelum yang telah terpenuhi.

Menurut Alderfer dalam Amstrong (2008 : 7) model kebutuhan ERG dikembangkan oleh Alderfer dalam usaha membuat hierarki Maslow lebih berarti, tiga kebutuhan diri adalah :

1. Kebutuhan (Existence) : Kebutuhan makan, perlindungan dan uang. Hal-hal diatas belum dapat memuaskan diri dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang mereka anggap cukup.
2. Persaudaraan (Relatedness) : Kebutuhan membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain.
3. Tumbuh (Growth) : Kebutuhan mengembangkan kemampuan dan kapasitas yang dirasakan paling penting oleh individu yang bersangkutan.

Tiga kebutuhan Alderfer, Existence (E) Relatedness (R) dan Growth (G) atau ERG, berhubungan dengan hierarki Maslow, seperti kelompok Eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan dari Maslow. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Selain dari itu sejumlah perbedaan dalam kategori, teori motivasi ERG dan Alderfer dan Hierarki kebutuhan Maslow berbeda pada bagaimana orang bergerak pada kelompok-kelompok kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan

dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpuaskan.

David Mc. Cleland dalam Amstrong (2008 : 73) cara lain untuk menggolong-golongkan kebutuhan yang menjadi motivasi para manager. Dia menggali tiga jenis kebutuhan yang dianggap penting :

1. Kebutuhan untuk berprestasi, yang disebut sebagai kebutuhan untuk bersaing.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi, yang disebut sebagai kebutuhan berhubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang-orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkuasa, yang disebut sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Berbagai manager memiliki tingkat kebutuhan diatas yang berbeda. beberapa manager memiliki kebutuhan lebih besar untuk berprestasi, yang lain memiliki kebutuhan memiliki lebih besar untuk berprestasi, yang lain memiliki kebutuhan lebih kuat untuk berafiliasi, dan yang lain lagi memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang dikembangkan dengan baik, tetapi keberhasilan dalam dunia yang penuh persaingan sering muncul dari dorongan ingin berkuasa.

Mc. Clelland dalam Koontz (1986 : 179) telah mengajukan teori kebutuhan yang motivasi yang dipelajari, yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Ada tiga kebutuhan yang dipelajari yaitu kebutuhan prestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan berkuasa.

Menurut Hersberg dalam Handoko (2006: 193) Serangkaian ekstrinsik (job context) yang menghasilkan ketidakmampuan dikalangan karyawan jika

kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada maka tidak perlu memotivasi, kondisi tersebut merupakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas (dissatisfier) atau disebut faktor hygiene. Faktor hygiene bersifat preventif dan merupakan faktor yang secara kasar ekuivalen dengan kebutuhan tingkat bawah teori maslow. Faktor hygiene ini bukan sebagai sumber kepuasan kinerja. Tetapi sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor hygiene tidak menimbulkan motivasi, tapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi atau sebagai suatu “landasan” bagi motivasi kerja.

Sedangkan serangkaian instrinsik (job content) yang apabila terdapat dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor isi pekerjaan dipandang sebagai motivator karena faktor-faktor tersebut mempunyai potensi untuk menimbulkan atau sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor ini secara kasar ekuivalen dengan kebutuhan tingkat atas Maslow.

Teori kebutuhan yang dikembangkan oleh Herzberg (Sikula, 1992 : 95) yaitu teori dua faktor tentang motivasi dinamakan dua faktor karena ada faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor membuat orang puas antara lain sebagai berikut :

1. Kondisi Ekstinsik yaitu keadaan pekerjaan (Job context) yang menyebabkan rasa tidak puas (dissatisfaction) diantara para karyawan apabila kondisi ini tidak ada.

2. Kondisi intrinsik yaitu apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik, jika kondisi ini tidak ada, kondisi ini tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan (satisfiers atau motivation) meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dari pekerjaan itu sendiri.

b. Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi pada hakekatnya membahas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu yang mana teori ini telah berkembang dari waktu ke waktu. Ada beberapa macam teori motivasi diantaranya adalah :

Content Theories of Need Theories : The Need-Hierarchy Theory. The ERG Theory, and Two-Factor Theory, these theories share the belief that there exist some internal state of the individual called a need or motive, they focus on the variables which lead individuals to perform, to sustain, and to stop performing specific action. Process Theories, process theories are concerned with identifying and studying the processes that initiate, sustain, and terminate behavior. Equity theory, equity theory is concerned with defining what individuals in our culture consider it equitable (fair) and with their reactions to be institutions that they perceive as unfair. Goal theory, thus far discussed assumed a relationship between intentions (goal) and behavior (Megginson, 2007 : 264).

Yang termasuk di dalam Content Theories adalah :

1. Need-Hierarchy Theory

Maslow dalam Koontz. (1986 : 188) Mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip, yaitu kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi dan kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Tetapi walaupun suatu kebutuhan itu telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang begitu saja melainkan intensitasnya yang mengecil.

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan-kebutuhan yang biasanya dijadikan titik tolak teori motivasi adalah pada yang disebut dengan dorongan-dorongan fisiologis. Menurut Robbin (2009 : 40) bahwa tidak ada gunanya untuk membuat daftar kebutuhan pokok fisiologis, karena ini akan mencapai jumlah berapa saja sesuai dengan yang dikehendaki oleh seseorang tergantung pada tingkat kekhususan penguraiannya. Tetapi pada dasarnya kebutuhan ini harus dipenuhi sehubungan dengan yang mendukung kehidupan, misalnya yang termasuk dalam tingkat ini adalah kebutuhan akan makanan, air, udara, tidur, seks dan lain-lain.

b. Kebutuhan Keamanan

Kalau kebutuhan fisiologis secara relatif benar-benar dipenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi muncul mendominasi tingkah laku manusia, ini merupakan kebutuhan akan keamanan, yang dikemukakan

sebagai harapan bagi perlindungan terhadap bahaya, ancaman dan perampasan misalnya atau bisa juga proteksi terhadap harta kekayaan, kedudukan dan lain sebagainya.

c. **Kebutuhan Sosial**

Setelah dua tingkatan ini terpenuhi maka kebutuhan sosial ini yang menjadi giliran mendominasi perilaku individu, kebutuhan ini meliputi penerimaan oleh teman, kebutuhan akan cinta, rasa kasih, rasa memiliki, berhubungan dengan lingkungan, tetapi ada suatu hal yang perlu ditekankan bahwa kebutuhan akan cinta tidaklah sama dengan kebutuhan akan seks, karena menurut Robbin (2009 : 50) seks adalah suatu kebutuhan fisik yang murni.

d. **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan ini terdiri dari seluruh penghargaan diri seperti kehormatan diri, prestasi, kebebasan, kemerdekaan, kebutuhan akan status, pengakuan dan apresiasi.

e. **Aktualisasi Diri**

Dimana sekalipun semua kebutuhan ini telah terpenuhi, kita masih sering merasa bahwa akan berkembang suatu perasaan tidak puas dan kegelisahan yang baru, kecuali apabila orang itu melakukan apa yang secara individual, sesuai baginya. Seorang musisi harus menciptakan musik, seorang artis harus melukis, jika pada akhirnya ia ingin tentram. Orang yang dapat menjadi sesuatu, harus menjadi sesuatu, yang meliputi perealisasi kemampuan seseorang, pemenuhan sendiri, melanjutkan pengembangan diri dan kreatifitas dalam pengertian yang paling luas dalam hal tersebut.

Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan pada jenjang berikutnya yang akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan keamanan dan setelah kebutuhan pada jenjang kedua ini terpenuhi akan berlanjut ke jenjang berikutnya dan demikian seterusnya sampai pada jenjang aktualisasi diri.

Kelemahan dari teori Maslow ini, bahkan teori ini hanya dapat terjadi pada kondisi normal yang mana pemenuhan kebutuhannya dilakukan secara hirarki, apabila terdapat dua kebutuhan secara bersamaan maka menurut teori ini tidak dapat dipenuhi pada saat yang bersamaan pula.

2. ERG Theory

Teori ini adalah modifikasi dan reformasi dari teori Abraham Maslow, Teori Jenjang Kebutuhan. Teori Motivasi ERG dari Alderfer, menurut teori tiga kebutuhan yang akan dipenuhi yaitu :

- a. Existence (keberadaan, merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. Existence ini meliputi kebutuhan fisiologis (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman

- b. Relatedness, merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya, setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang atau manusia lainnya.
- c. Growth (pertumbuhan atau perkembangan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

Kelebihan teori ini dibandingkan dengan teori kebutuhan Maslow, pada teori ini Aldefer berpendapat bahwa pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kesulitan maka pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat dan Aldefer juga mengatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja secara bersamaan yang mana tidak selalu berjenjang.

Kontribusi unik pada teori ini adalah : frustasi regresi dimana apabila kebutuhan tingkat atas tidak dapat terpuaskan, individu akan mengurungkan dan mencoba memperoleh grafikasi tambahan pada level yang lebih rendah dan inilah yang dinamakan “frustration-regression”. Yang mana konsep frustasi regresi ini merupakan implikasi penting untuk dapat memotivasi karyawan

3. Two-Factor Theory

Herzberg mengembangkan dan memperluas teori Maslow yang bisa ditetapkan ke dalam motivasi kerja. Kepuasan dalam bekerja Herzberg menyebutnya dengan motivator dan ketidakpuasan disebutnya faktor hygiene, yang mana kedua teori ini dikenal dengan nama dua faktor teori herzberg. Dimana hasil dari rangkaian studi Herzberg adalah disusunnya teori tentang motivasi kerja yang mempunyai implikasi luas bagi pimpinan

dalam upayanya mendayagunakan istilah iklim baik (hygiene) dalam artian medis (pencegahan dan environmental). Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor iklim baik tidak mengakibatkan pertumbuhan dalam kapasitas keluaran karyawan, faktor-faktor itu hanya mencegah terjadinya kerugian dalam prestasi karyawan karena adanya retriksi kerja. Hal inilah yang menyebabkan mengapa kemudian Herzburg menyebut faktor-faktor itu sebagai faktor pemeliharaan (maintenance factors).

2.1.3 Perencanaan Pengembangan Karier

Karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya (Davis dan Werther, 1996). *Career as a succession of related job arranged in a hierarchy of prestige, through which persons moved in an ordered (more or less predictable) sequence* (Caravan dan Coolahan, 1996). Perjalanan karir seseorang melalui serangkaian tahap tertentu, dan karenanya penting bagi setiap orang / pegawai untuk memahami alur karir tersebut.

Perencanaan karir merupakan proses penemuan yang berkelanjutan, yaitu proses dimana seseorang mengembangkan citra pribadi tentang keahlian yang lebih jelas secara periahan-lahan sesuai dengan bakat, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap, serta nilainya (Jackson Jr. *et al.*, 2006). Pada saat seseorang makin banyak belajar tentang dirinya sendiri, makin jelas bahwa ia memiliki pijakan karir yang dominan, yaitu suatu minat atau nilai yang dipegang seseorang dengan kukuh, apabila suatu pilihan harus diambil.

Pemahaman seseorang mengenai ikhwal perkembangan karir, menjadi

penting karena dengan demikian memungkinkan yang bersangkutan menyusun rencana karir dirinya dan untuk menanggulangi krisis yang dapat terjadi dalam perjalanan karir. Arti penting lainnya, bagi supervisor adalah akan dapat meningkatkan prestasi kerja dirinya dengan memahami lebih baik perilaku pegawainya .

Di sisi lain, Organisasi/Instansi memiliki kewajiban untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja para pegawainya. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya mengacu pada hal-hal seperti kondisi kerja atau upah, tetapi juga pada sejauh mana pegawai dapat mendayagunakan kemampuannya, menggeluti pekerjaan yang diminatinya, memperoleh pelatihan serta bimbingan yang memungkinkan seorang pegawai terikat dalam pekerjaan yang memberinya kesempatan memanfaatkan potensinya secara penuh (Martin *et al.*, 2006).

Dari pengertian tentang karir dan perencanaan karir tersebut, maka konsep peluang karir intenal (*internal career opportunity*) dalam konteks studi ini didefinisikan seberapa besar kesempatan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat mendayagunakan segala potensi diri dan keahliannya guna meningkatkan kualitas kehidupannya di instansi pemerintah tersebut. Dengan kejelasan alur karir serta kesempatan yang terbuka, serta pemahaman yang obyektif tentang dirinya, seorang pegawai akan dengan mudah untuk melakukan aktivitas perencanaan karirnya, menuju pada jenjang kualitas kerja yang diinginkan.

a. Karakteristik peluang karir internal

Huang et al (2006) menyebutkan komponen utama karir terdiri atas alur

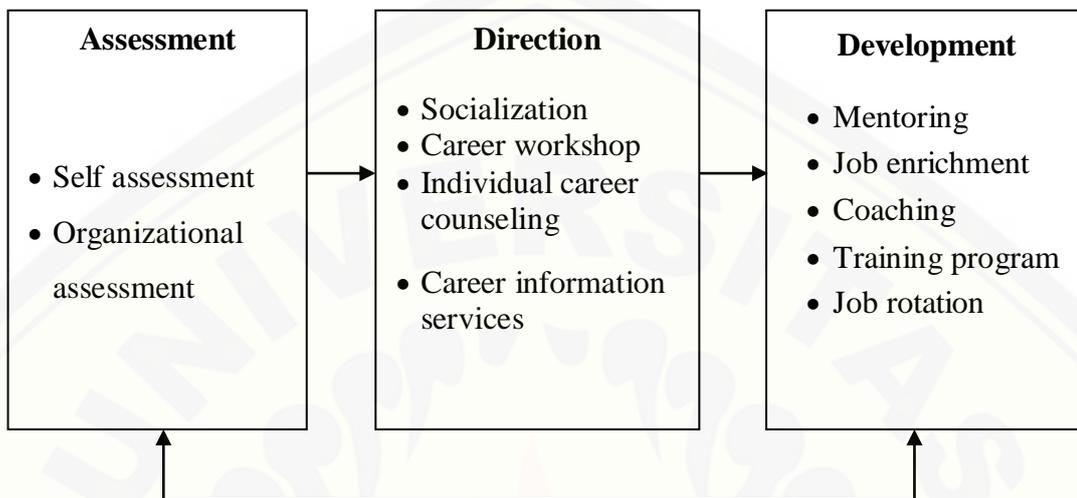
karir, tujuan karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Alur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir merupakan pernyataan tentang posisi masa depan dimana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya, yang menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karir pekerjaannya. Perencanaan karir merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengembangan karir seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya.

Dari beberapa studi yang telah dilakukan mengungkapkan lima indikator yang terkait dengan karir pegawai yaitu:

1. Keadilan dalam karir. Para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan yang sama untuk peningkatan karir.
2. Perhatian dengan penyeliaan. Para pegawai menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
3. Kesadaran tentang kesempatan. Para pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
4. Minat pekerja. Para pegawai membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
5. Kepuasan karir. Para pegawai pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan yang berbeda.

Terkait dengan program pengembangan karir untuk memberikan

kesempatan bagi pegawai meniti alur karir yang diinginkan, dan yang dibutuhkan oleh perusahaan, Kidd. *et al.*, (2006) menjelaskannya melalui gambar berikut :



Gambar 2.1

THE COMPONENTS OF CAREER DEVELOPMENT

Sumber: Kidd *et al.*, (2006)

Komponen pertama adalah penilaian, yang mencakup *self-assesment* dan *organizational assesment*. *Self-assesment* adalah analisis yang detail tentang latar belakang karyawan, keinginan dan juga aspirasinya, yang ditujukan untuk membantu mereka menentukan / memilih arah karir yang sesuai baginya. *Self-assesment* juga dapat mengidentifikasi kelemahan dan keunggulan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan karirnya.

Self-assessment dapat dilakukan melalui *career workbooks* atau *workshops*, dan *skills assessment exercices*. *Career workbook* berisi tentang informasi-informasi tentang alur karir yang tersedia di organisasi. *Workshop* perencanaan karir akan memberikan gambaran kepada pegawai secara lebih detail

tentang pilihan-pilihan karir yang ada di dalam organisasi. Sedangkan *skills assessment exercises* dirancang untuk mengidentifikasi keahlian yang dimiliki oleh pegawai.

Organizational assessment dilakukan dengan memanfaatkan berbagai alat untuk membantu organisasi melakukan evaluasi terhadap pegawainya. Dalam hal ini yang biasa dilakukan adalah dengan menggunakan *assessment centers*, *psychology test*, *performance appraisal* dan *succession planning*.

Komponen kedua dari karir adalah arahan (*direction*), dimana pihak instansi/manajemen memberikan berbagai informasi dan arahan kepada pegawai tentang peluang-peluang karir yang ada dalam instansi. Aktivitas ini meliputi sosialisasi secara detail tentang kondisi organisasi, unit kerja, spesifikasi pekerjaan yang harus dijalankan, *career workshops*, konsultasi karir individual, serta penyediaan beragam informasi karir lainnya.

Komponen terakhir adalah pengembangan karir (*career development*), yaitu proses yang diusahakan untuk membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan pegawai dengan mengambil tindakan-tindakan guna menjaga keberhasilan pegawai serta mempersiapkan mereka memanfaatkan peluang di masa yang akan datang. Pengembangan karir meliputi aktivitas mentoring, penugasan pekerjaan (*job enrichment*), rotasi pekerjaan (*job rotation*), *coaching*, pelatihan.

Dari berbagai kajian tentang definisi program pengembangan karir serta komponen-komponennya, dalam konteks penelitian ini disimpulkan bahwa pengkajian tentang peluang karir internal yang dimiliki oleh pegawai dapat dilihat

pada aspek-aspek berikut ini:

1. *Assessment*, dimana instansi secara terprogram melakukan evaluasi atas individu dan kinerja pegawainya, guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka untuk dijadikan dasar program pengembangan karir.
 2. *Availability of information*, yaitu ketersediaan informasi yang detail bagi pegawai tentang alur dan peluang karir yang ada di dalam instansi pemerintah.
 3. *Individual career counseling dan mentoring*, instansi memberikan layanan konsultasi dan juga kepenasehatan secara individual kepada pegawai untuk bisa meniti daur karir kerja mereka selama di instansi pemerintahan.
 4. *Supervisor support and attention*, yaitu dukungan serta perhatian para supervisor (dan juga pimpinan) yang secara aktif kepada pegawai dalam upaya pengembangan karir serta menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerjanya.
 5. *Training programs*, yang diberikan instansi dalam upaya meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan pegawainya.
 6. *Job enrichment*, yaitu penambahan tugas-tugas yang lebih berarti kepada seorang pegawai atau sekelompok pekerjaan guna memberi kesempatan untuk berperan lebih banyak dalam instansi serta melatih mereka memegang tanggung jawab yang lebih besar.
- b. Pembinaan dan peluang Karir Pegawai Negeri Sipil

Pembinaan organisasi pemerintah pembinaan SDM-nya dimungkinkan secara formal dilakukan melalui jabatan struktural dan fungsional. Sesuai dengan PP 100 tahun 2000, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan

tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

Sedangkan pengertian jabatan fungsional PNS menurut PP nomor 16 tahun 1994 adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS pada suatu organisasi yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Secara tegas dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional merupakan suatu jabatan yang tidak tampak dalam struktur organisasi, tapi fungsinya diperlukan organisasi bagi PNS yang dinilai mempunyai potensi yang profesional.

Menurut Hardijanto (2001:58), Deputi Menpan Bidang SDM, aparatur dalam pembinaan karir PNS melalui jabatan fungsional ada 5 butir kriteria jabatan fungsional yaitu sebagai berikut:

1. Mempunyai metodologi, teknis analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan :
 - a) Tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian
 - b) Tingkat ketrampilan bagi jabatan fungsional ketrampilan
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri
5. Pejabat fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan

fungsi organisasi

Peluang karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan peluang karir ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak – hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000: 123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukakn seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Simamora (1995:392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang – orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan – peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan di Pegawai Negeri Sipil melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan.

Oleh sebab itu setiap karyawan dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Disamping itu

adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur – jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karir pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat – prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Pola karir merupakan arah pembinaan PNS yang menggambarkan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Model peluang karir yang berdasarkan PP 100 Tahun 2000 dimana mencakup:

1. Pendidikan meliputi: Pendidikan dasar (SD,SLTP), pendidikan umum (SMU) dan Perguruan Tinggi
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan II, Diklat Kepemimpinan III
3. Masa kerja: lamanya kerja pegawai dalam tahunan seperti: 0 – 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun dan lebih dari tahun 20 tahun.

4. Pangkat atau golongan \geq IV/a, III/d – III/a, kurang atau sama dengan IIa.
5. Jabatan meliputi item: kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang pegawai.
6. DP3 meliputi item: kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan praktek kepemimpinan
7. Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatan diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Berikut adalah tabel Eselon dan jenjang pangkat struktural sesuai dengan PP Nomor 13 Tahun 2002.

Tabel 2.2 Eselon dan jenjang pangkat struktural

NO	ESELON	JENJANG PANGKAT, GOLONGAN RUANG			
		TERENDAH		TERTINGGI	
		PANGKAT	GOL/RU	PANGKAT	GOL/RU
1	I a	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III b	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV a	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c
9	V a	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tingkat I	III/b

2.1.4 Disiplin Kerja

Ketidakdisiplinan bukan hanya sekedar sebagai indikasi adanya semangat dan kegairahan kerja, tetapi dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan dari institusi tersebut. Banyak orang memberikan pengertian bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya. Sebenarnya gambaran tadi adalah keliru, sebab apa yang digambarkan itu mungkin adalah salah satu kedisiplinan yang dituntut oleh institusi tersebut.

Oleh karena itu kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari institusi baik yang tertulis maupun tidak. Misalnya suatu institusi menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh meludah di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat, berarti salah satu kedisiplinan dalam institusi tersebut sudah dapat ditegakkan.

Timbul pertanyaan tentang pentingnya menegakkan kedisiplinan terhadap para karyawan dalam suatu institusi. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu institusi, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebahagian besar para karyawan. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Apabila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara kurang efektif dan efisien. Misalnya suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa seperti bis malam, di mana pengemudinya pada waktu berangkat selalu datang

terlambat sehingga pemberangkatan bis itu pun menjadi terlambat. Hal ini akan mengecewakan pelanggan bis tersebut sehingga mereka mungkin akan pindah kepada perusahaan bis yang lain.

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak hanya cukup dengan ancaman-ancaman saja. Tetapi untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbang, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup. Dengan tingkat kesejahteraan yang dimaksud terutama adalah besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak. Dengan kelayakan hidup ini mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

Kedisiplinan mempunyai hubungan yang erat dengan kesejahteraan, sehingga untuk meningkatkan kedisiplinan perlu pemikiran untuk meningkatkan kesejahteraan. Meskipun demikian sebenarnya kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh faktor kesejahteraan saja, tetapi perlu kebiasaan secara terus-menerus. Dan memulai kebiasaan yang baik ini adalah sulit. Misalnya seseorang yang berdisiplin bangun pagi adalah merupakan kebiasaan yang dilatih terus-menerus dan akhirnya menjadi biasa. Hal ini dilakukan antara lain pada Akademi Militer Nasional di Magelang di mana kedisiplinan tersebut dilaksanakan dengan kebiasaan-kebiasaan terus-menerus (Nitisemito, 2000: 201).

Jadi sebenarnya selain peningkatan kesejahteraan, maka untuk menegakkan kedisiplinan perlu adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan indiscipliner. Di sini berarti ancaman tidak dapat dilakukan tersendiri untuk menegakkan kedisiplinan, di sini institusi tersebut harus meneliti terlebih dahulu

peraturan yang akan dikeluarkan, mungkinkah peraturan yang akan dikeluarkan ini sesuai dengan kemampuan karyawannya atau tidak.

Suatu institusi ingin menegakkan kedisiplinan agar para karyawan datang tepat pada waktunya, maka hendaknya diusahakan agar pimpinan datang tepat pada waktunya. Terutama pimpinan-pimpinan yang langsung berhubungan dengan karyawan tersebut. Dengan teladan yang demikian maka dapat diharapkan para karyawan akan dapat lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut akan hukuman, akan tetapi terlebih lagi karena segan/sungkan kepada pimpinannya yang datang selalu tepat pada waktunya. Misalnya dalam suatu institusi untuk menegakkan suatu kedisiplinan yaitu masuk tepat pada waktunya, maka oleh institusi tersebut diinstruksikan kepada tiap kepala bagian untuk datang seperempat jam sebelum waktu mulai bekerja. Cara ini ternyata memberikan efek yang positif terhadap kedisiplinan.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari institusi baik yang tertulis maupun tidak. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegaskan, maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dapat dicapai tetapi kurang efektif dan kurang efisien. Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak hanya cukup dengan ancaman saja, tetapi untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbangannya yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup.

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman. Meskipun demikian ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum,

tetapi lebih bertujuan untuk mendidik karyawan supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan. Institusi jangan membiarkan pelanggaran tersebut terjadi berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas. Ketidaktegasan terhadap pelanggaran seakan-akan menunjukkan bahwa peraturan yang mencantumkan ancaman hukuman untuk sesuatu pelanggaran sudah dicabut. Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi, maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama (Nitisemito, 2000: 208).

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan serta sesuai dengan kemampuan dari para karyawan. Keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga untuk itu keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Menurut Vroom dalam Winardi (2001) menyatakan karyawan yang memiliki tingkat kemampuan mental tinggi menyatakan prefensi-prefensi mereka terhadap jabatan-jabatan pekerjaan yang sulit. Sedangkan karyawan yang memiliki kemampuan mental lebih rendah menyatakan prefensi terhadap jabatan-jabatan pekerjaan lebih mudah dan tidak terlalu sulit. Menurut Gibson (2009:50) berpendapat bahwa variabel kemampuan kerja, naluri, tingkat aspirasi dan faktor-faktor pribadi seperti umur, pendidikan, latar belakang keluarga, akan menghasilkan prestasi kerja yang berbeda. Kemampuan adalah sifat bawaan lahir

atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental dan fisik. Menurut As'ad (2009:5) mengartikan kemampuan yang menyangkut intelegensi. Intelegensi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik-baiknya dengan lingkungan. Oleh sebab itu tingkat intelegensi sangat menentukan dalam bekerja.

Menurut Gibson (2009) berpendapat sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung pada kemampuannya. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaannya. Menurut Robbins (2009) berpendapat apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Widodo (2004:51) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan. Karena itu administrasi negara dapat dikategorikan sebagai profesi, dimana tidak semua orang bisa melaksanakan administrasi negara, kecuali orang-orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman, kecakapan, ketrampilan dan keahlian yang memadai.

Begitu pula Simanjuntak (2005:43) menyatakan bahwa "Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan

produktivitas. Hal ini dikarenakan alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia”

Kemudian menurut pendapat Stephen P. Robbins (2004:218) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Menurut Moenir (2003:76) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Dalam kemampuan terdapat tiga unsur, yaitu: unsur kecakapan, unsur fisik, unsur mental. Agar unsur ini saling menunjang maka ketiganya dalam gabungan secara serasi menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan persyaratan kerja.

Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu kegiatan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor:

1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar

masyarakat menempatkan kecerdasan sebagai tolok ukur dan kecerdasan itu dilihat dari tingkat pendidikan yang semakin tinggi.

2. Kemampuan Fisik

Kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa (Stephen P Robbins, 2004:57-61). Menurut Robert L Mathis (2006:114), kemampuan individual dipengaruhi oleh bakat, minat dan faktor kepribadian orang tersebut. Bakat dan minat tersebut pada umumnya diasah dalam pendidikan formal sehari-hari di dalam masyarakat. Sehingga dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pada umumnya kemampuan individu diperlihatkan dalam kecerdasan intelektual dan pendidikan.

Menurut Gibson dan Ivancevich (2007:54) kemampuan individu adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari (bersifat mental atau fisik) yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Miftah Toha (2003:74), kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Pengukuran kemampuan pegawai dapat melalui:

1. Tingkat pendidikan non-formal yang pernah ditempuh
2. Tingkat pengalaman kerja yang dimiliki
3. Tingkat keinginan/kemauan/minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangannya

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman.

2.1.6 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau kelompok, dimana kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Dharma, 2006). Sedangkan menurut Robbin (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dan fungsi suatu pekerjaan tertentu. Dari beberapa pengertian diatas kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai baik oleh individu, kelompok atau organisasi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja organisasi merupakan kumpulan dari kerja individu atau staf keseluruhan, dimana kinerja individu diharapkan bisa memenuhi tujuan organisasi yang banyak diwarnai oleh motivasi kerja individu dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Perusahaan sebagai organisasi pelayanan masyarakat perlu menunjukkan kinerja sesuai dengan misi yang diemban, karena kinerja perusahaan adalah hasil dan semua keputusan manajemen yang dilakukan terus menerus.

b. Pengukuran Kinerja

Menurut As'ad (2009) terdapat beberapa kriteria yang umum digunakan sebagai kriteria ukuran kinerja yaitu (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) waktu yang dipakai. Sedangkan menurut pendapat Gibson (2009) pengukuran kinerja dapat meliputi: (1) kuantitas dan kualitas hasil, (2) daerah kerja organisasi, (3) perencanaan organisasi, (4) pengetahuan karyawan, (5) ketepatan waktu.

Pengukuran kinerja menurut Sutermeister (2001) ada beberapa cara yaitu: (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat dan pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, (7) daerah organisasi kerja. Sedangkan Robbins (2009) ada enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja;

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit.
3. *timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *cost effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai harga tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja organisasi sesuai dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan. Hampir seluruh pengukuran kinerja mempertimbangkan beberapa hal yang meliputi kuantitas, kualitas dan ketetapan waktu.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan manajemen kinerja tidak hanya terfokus pada tujuan yang bersifat administratif tetapi juga terfokus pada tujuan strategik dan pengembangan. Tujuan yang bersifat administratif menunjukkan tanggung jawab manajemen kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap perilaku atau prestasi kerja karyawan selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima karyawan. Dokumen itu berfungsi sebagai sumber informasi bagi manajemen untuk menjalankan kebijakan promosi.

Sistem manajemen kinerja dimana *performance appraisal* menjadi bagian dari tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategik organisasi. Sedangkan tujuan pengembangan menunjukkan bagaimana

manajemen kinerja mengembangkan karyawan agar efektif menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam jabatannya.

Secara sistimatis keterkaitan antar ketiga tujuan manajemen kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.3 Keterkaitan antar ketiga tujuan manajemen kinerja

	Tujuan	Deskripsi	Rekomendasi
Manajemen kinerja	Strategik	Mengaitkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi	Karakteristik karyawan, perilaku yang diperlukan, dan hasil yang harus dicapai
	Administratif	Melakukan pencatatan terhadap kinerja karyawan	Keputusan administratif tentang kompensasi, promosi atau pemberhentian berdasarkan perilaku dan hasil kerja
	Pengembangan	Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan individu	Keputusan tentang pelatihan dan pengembangan yang perlu dilakukan

Sumber: As'ad (2009)

Tabel di atas menunjukkan tujuan-tujuan manajemen kinerja, diskripsi dan rekomendasi untuk manajemen, mengambil keputusan tentang kompensasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, berkaitan dengan kinerja individu. Tujuan-tujuan sistem manajemen kinerja yang terdapat pada tabel tersebut, juga menjadi tujuan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system/PAS*). Berarti hasil penilaian terhadap kinerja individu digunakan untuk tujuan-tujuan yang sama dengan tujuan manajemen kinerja. Selain digunakan untuk tujuan yang bersifat administratif, strategik, dan pengembangan, penilaian kinerja juga dilakukan dengan tujuan sebagai:

1. sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;
2. nasehat yang perlu disampaikan kepada para karyawan dalam perusahaan;
3. alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para karyawan;
4. salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan;
5. landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagarkerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagarkerjaan lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang kepuasan dan Kinerja telah banyak dilakukan sebelumnya. Setiaji (2004) melakukan penelitian tentang studi tentang kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini adalah semua variabel-variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Suparmiasih (2010) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan kerja, motivasi, perencanaan dan pengembangan karir serta disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja, hasilnya : lingkungan kerja, motivasi, perencanaan pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja.

F.D Wibowo (2006) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap pengembangan karir. Hasil yang diperoleh dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir serta kepuasan kerja pegawai.

Soedjono (2005) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal umum di Surabaya. Variabel independen budaya organisasi, variabel *intervening* kepuasan kerja karyawan, variabel dependennya kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa :

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.
- b. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Budaya Organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Koesmono (2005) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jatim. Dalam penelitian ini sebagai variabel independent adalah budaya organisasi sedangkan variabel dependennya adalah motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Alat analisis yang digunakan adalah SEM

(*Structural Equation Modelling*) dengan program Amos versi 5.0 menunjukkan bahwa :

- a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif.
- b. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif.
- c. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan secara positif.
- d. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
- e. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
- f. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

Sariyati (2005) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu antara lain penelitian dilakukan dengan topik yang sama yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu institusi sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang digunakan, alat analisis dan objek penelitian serta periode penelitian yang dilakukan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja. Setiap karyawan mempunyai dorongan untuk bekerja karena kerja merupakan pusat dari kehidupan dan kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap

pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap signifikan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dimaksudkan adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari institusi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

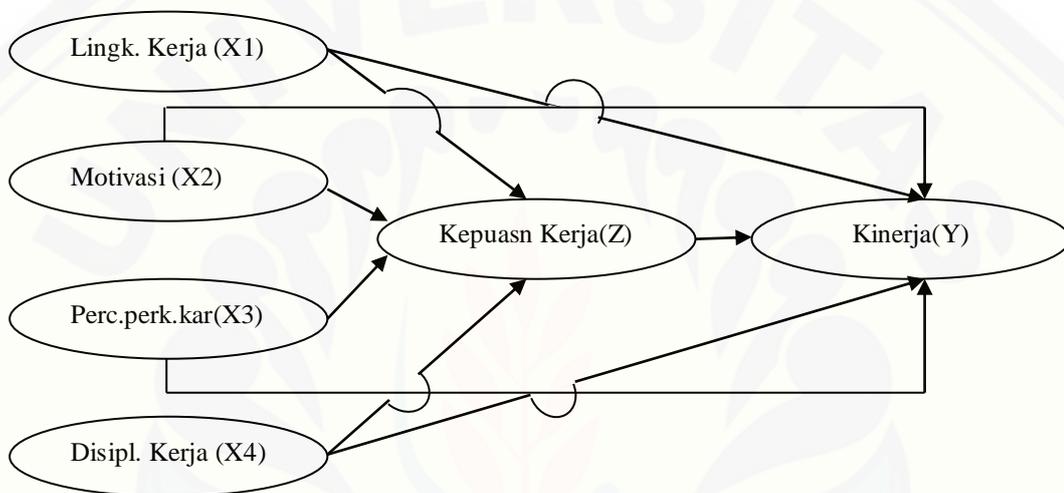
Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian, tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat signifikan maupun bersifat negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kondisi kerja di lingkungan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subjektif. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kinerja yang maksimal akan menyebabkan tujuan institusi akan tercapai secara efektif dan efisien. Apabila institusi dapat meningkatkan Kinerja karyawannya berarti institusi harus memperhatikan kepuasan karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Kerangka konseptual berikut ini menggambarkan adanya pengaruh variabel-variabel lingkungan kerja, motivasi, perencanaan dan pengembangan karier serta disiplin kerja terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai.

Kerangka yang dimaksud dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual



Sumber : Suparmiasih (2010), Sariyati (2005), Koesmono (2005)

Dimana:

X1 = Lingkungan kerja

X2 = Motivasi

X3 = Perencanaan dan pengembangan karier

X4 = Disiplin kerja

Y = Kinerja pegawai

Z = Kepuasan kerja pegawai

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
3. Perencanaan dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
6. Perencanaan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
7. Perencanaan dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
8. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.
9. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Situbondo.