

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja *output* secara kualitas, kuantitas, kreativitas, fleksibilitas atau hal-hal lain yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Nurlaila, 2010). Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif yaitu secara keseluruhannya yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya (Gibson, 2003).

Menurut Agustini (2011), menyatakan bahwa prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Gomes (1999), bahwa indikator kinerja berdasarkan atas:

1. Kuantitas kerja, jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja, berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. Pengetahuan kerja, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. Kreativitas, gagasan-gagasan yang dimunculkan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerja sama, kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. Keteguhan, kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dalam menyelesaikan pekerjaan.

7. Inisiatif, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
8. Kualitas diri, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja (*performace*) mengarah pada sejauh mana pencapaian tugas-tugas atau sebuah pekerjaan karyawan, dimana kinerja dapat mencerminkan banyaknya hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, sasaran atau target yang sebelumnya telah ditentukan terlebih dahulu dari kesepakatan bersama (Basri dan Rivai, 2005).

Terdapat tiga faktor dalam menentukan kinerja yang baik, yaitu: motivasi (*motivation*) artinya yang terikat dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; kemampuan (*ability*) artinya kapabilitas dari SDM atau tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan; dan lingkungan pekerjaan (*the work environment*) artinya sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (Sule dan Saefullah, 2005).

Menurut Dale (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang yang baik mempunyai kemampuan tinggi atau pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja yang buruk disebabkan oleh orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, fasilitas kerja dan organisasi. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja tidak hanya dihasilkan oleh kemampuan yang ada pada diri karyawan tetapi juga dihasilkan oleh pengaruh lingkungan kerja.

2.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Undang-Undang nomor 13 tahun 2003, karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Dari definisi tersebut maka yang dimaksud tenaga kerja

adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di luar hubungan kerja.

Karyawan memiliki pengaruh besar dalam memajukan kualitas dan eksistensi dari sebuah perusahaan, karena merupakan faktor kunci dalam semua kegiatan perusahaan atau organisasi. Siagian (2014) menyatakan bahwa karyawan merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya” yang paling berharga dengan pengertian bahwa karyawan diperlakukan sesuai harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam perusahaannya. Beberapa hal yang terkait dengan karyawan adalah proses rekrutmen, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan kerja dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Seiring berkembangnya waktu, maka karyawan yang dibutuhkan pun semakin banyak, yang merupakan bagian terpenting setiap organisasi atau perusahaan agar usahanya berjalan dengan efektif. Karyawan yang berkualitas akan sangat berpengaruh untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.

Menurut Bangun (2012), kepuasan kerja adalah penilaian ke atas suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Sementara Sunyoto (2013), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik karena terbukti manfaatnya bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Setiap karyawan tentu berharap pada tempatnya bekerja untuk dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja sendiri akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh pihak perusahaan. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat pribadi. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda tergantung pada persepsi dan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Badriyah (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat

penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi (Sinambela, 2019). Kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi, dan partisipasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka.

2.1.2.1 Faktor Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Rivai (2015) dapat diperinci sebagai berikut:

1. Isi pekerjaan. Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: tugas/perkerjaan yang sesuai dan tugas/perkerjaan bisa memberikan kesempatan belajar.
2. Supervisi. Adanya perhatian dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan akan membuat karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: manager meminta saran kepada karyawan, manager membantu penyelesaian konflik antar karyawan, dan komunikasi antara manager dan karyawan.
3. Organisasi dan manajemen, yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil untuk memberikan kepuasan kepada karyawan. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: perusahaan mengatasi keluhan karyawan, perusahaan mengatasi konflik antar karyawan,
4. Kesempatan untuk maju: Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: pelatihan, dan peningkatan karir.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lain seperti intensif. Gaji adalah jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: gaji sesuai beban pekerjaan, gaji memenuhi kebutuhan, gaji tepat waktu, bonus dari perusahaan, tunjangan, jaminan ketenagakerjaan, dan jaminan sosial,
6. Rekan kerja. Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: rekan kerja saling mendukung dan membantu, dan komunikasi antar rekan kerja.
7. Kondisi pekerjaan. Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja mendukung artinya tersedia sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Atribut kepuasan kerja karyawan yang terkait, antara lain: lingkungan kerja, suasana kerja, peralatan kerja dan mesin produksi, alat pelindung diri, alat kelengkapan kerja, toilet, dan izin/cuti/dispensasi

Gilmer dalam Fortuna (2016) menyatakan kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Sementara menurut Heidjrachman dan Husnan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai antara lain gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pemimpin yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Fortuna, 2016).

2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2015) dalam Zainudin (2019) ada beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang berkerja di perusahaan. Teori-

teori tentang kepuasan kerja yang cukup banyak dikenal ada tiga macam yaitu:

1. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*): menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.
2. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*): teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
3. Teori Keadilan (*Equity theory*): Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

2.1.2.3 Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja

Keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka juga dapat disebut sebagai

kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari efektivitas perusahaan. Efektivitas dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai melalui kelancaran proses komunikasi antarpihak dalam perusahaan yang pada akhirnya memperlancar perusahaan tersebut. Selain itu, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh promosi. Menurut Flippo (1995) dalam Zainudin (2019), promosi adalah kesempatan bagi karyawan untuk maju, mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi, dan biasanya disertai dengan gaji yang lebih besar atau lebih tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa promosi jabatan berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan, perusahaan membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program yang dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik. Program yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan moral dari karyawan, yaitu:

- a. Menaikkan upah karyawan.
- b. Memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi.
- c. Kepastian kerja;
- d. Memberikan bonus uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik dalam perusahaan.
- e. Memberikan kompensasi kepada karyawan;
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Secara umum dampak yang bisa didapatkan dari adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan, adalah: meningkatkan produktivitas kerja atau kinerja, meningkatkan kehadiran dalam kerja, dan berkurangnya perputaran keluar-masuk karyawan di perusahaan (*labor turn over*).

2.1.3 Importance Performance Analysis (IPA)

IPA adalah teknik sederhana yang digunakan untuk mengidentifikasi atribut-atribut dari produk atau pelayanan jasa yang paling dibutuhkan dari adanya sebuah pengembangan atau kandidat untuk kondisi penghematan biaya yang dimungkinkan tanpa kerugian yang signifikan terhadap kualitas secara keseluruhan. IPA pertama kali prakarsai oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dengan

prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal pula sebagai quadrant analysis (Masagus dkk, 2019). IPA mempunyai fungsi utama menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka dan faktor-faktor pelayanan menurut konsumen perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan. IPA secara konsep merupakan suatu model multi atribut. Teknik ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan penawaran pasar dengan menggunakan dua kriteria yaitu kepentingan relatif atribut dan kepuasan konsumen. Penerapan teknik IPA dimulai dengan identifikasi atribut-atribut yang relevan terhadap situasi pilihan yang diamati. Daftar atribut-atribut dapat dikembangkan dengan mengacu kepada literatur-literatur, melakukan interview, dan menggunakan penilaian manajerial. Di lain pihak, sekumpulan atribut yang melekat kepada barang atau jasa dievaluasi berdasarkan seberapa penting masing-masing produk tersebut bagi konsumen dan bagaimana jasa atau barang tersebut dipersepsikan oleh konsumen. Evaluasi ini biasanya dipenuhi dengan *survey* terhadap sampel yang terdiri atas konsumen.

Proses setelah menentukan atribut yang layak, konsumen ditanya dengan dua pertanyaan. Satu adalah atribut menonjol dan yang kedua adalah kinerja perusahaan yang menggunakan atribut tersebut. Dengan menggunakan mean, median atau pengukuran rangking tersebut, masing-masing atribut ditempatkan ke dalam kategori tinggi atau rendah, kemudian dengan memasangkan kedua set rangking tersebut, masing-masing atribut ditempatkan ke dalam salah satu dari empat kuadran kepentingan kinerja (Crompton dan Duray dalam Kitcharoen, 2004). Kotler dalam Drajat (2018) analisis arti penting kinerja IPA dapat digunakan untuk merangking berbagai elemen dari kumpulan jasa dan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan. Martilla dan James dalam Parasuraman dkk (1990) menyarankan penggunaan metode IPA dalam mengukur tingkat kepuasan pelayanan jasa. Dalam metode ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar konsumen merasa puas terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pihak penyedia jasa memahami apa yang diinginkan konsumen terhadap jasa yang mereka berikan.

2.2. Penelitian Terdahulu

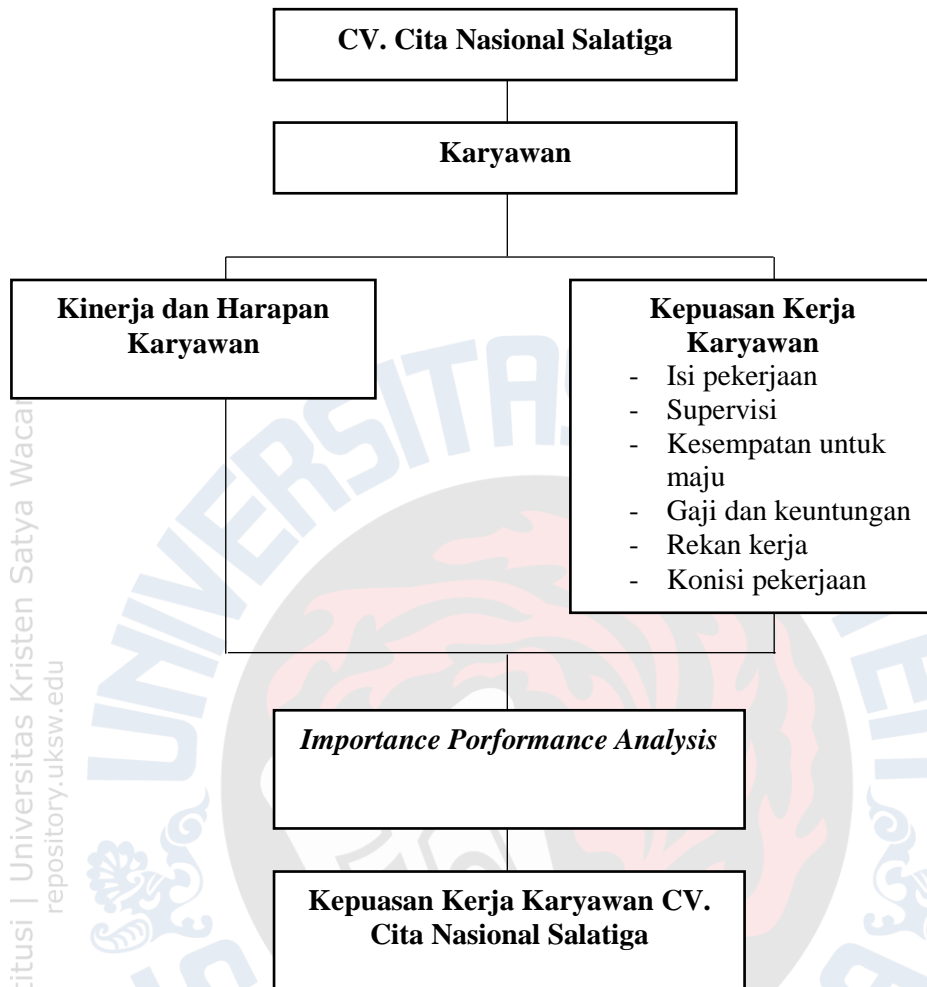
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi Yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus Di Perusahaan Kopi Banyuwatis) (Tuningrat, dkk. 2012)	Analisis dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis indeks kepuasan, dan <i>importance performance analysis</i> (IPA).	Tingkat karyawan yang memuaskan setinggi 82,43 % terhadap variabel Kompensasi perusahaan. Posisi setiap variabel yang termasuk dalam kuadran I adalah: variabel kebijakan perusahaan, tanggung jawab manajer terhadap tugas mereka, kesempatan bagi karyawan untuk berdoa, variabel lingkungan kerja yang nyaman, area kerja yang nyaman, jumlah gaji, jumlah jaminan sosial karyawan, jumlah tunjangan hari raya, seragam kerja, pemenuhan cuti hak, dan dispensasi untuk sakit, dan pelatihan mandiri & berkembang untuk karyawan.
Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Pendekatan Job Satisfaction Survey di PT. Aneka Usaha Tanggamus Jaya (Rumangkit, dkk. 2021)	Analisis dilakukan dengan metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).	Nilai rata-rata tingkat harapan (Y) sebesar 4,19 dan nilai rata-rata tingkat kinerja (X) sebesar 4,12. Berdasarkan hasil analisis IPA, interpretasi diagram kartesius pada kuadran A terdapat 9 atribut yang masih belum memuaskan dan menjadi prioritas utama untuk dibenahi terlebih dahulu oleh PT. Aneka Usaha Tanggamus Jaya.
Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi Finansial dan Non Finansial yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Arjuna Yoga Sakti Bali) (Dwiningrum, dkk. 2015)	Analisis dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis indeks kepuasan, dan <i>importance performance analysis</i> .	Karyawan merasa cukup puas berdasarkan hasil analisis indeks kepuasan sebesar 58,22% atas kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan perusahaan. Variabel yang perlu mendapatkan prioritas untuk dilakukan perbaikan berdasarkan tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan adalah seluruh variabel yang berada di kuadran

Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Analisis Kinerja Gapoktan Berdasarkan Tingkat Kepuasan Anggota dan Karyawan (Sihotang, dkk. 2019)	Analisis deskriptif, analisis <i>Costumer Satisfaction Index (CSI)</i> , <i>Importance Performance Analysis (IPA)</i> dan <i>Service Quality</i> .	A yaitu suasana lingkungan kerja nyaman, pemberian gaji, pemenuhan fasilitas pakaian kerja, pemberian bonus. Kinerja Gapoktan berdasarkan karyawan dan anggota berada pada posisi puas dengan nilai CSI 0,75 dan 0,70. Analisis IPA menunjukkan karyawan dan anggota masih perlu adanya perbaikan dan hasil <i>service quality</i> masih berada pada posisi negatif. Selain itu, perlu adanya langkah strategis yang dilakukan dalam hal meningkatkan loyalitas anggota dna karyawan, baik dari pelengkapan fasilitas karyawan dan sosialisasi pada anggota Gapoktan.



2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran