

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) pegawai, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya¹. Pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja

¹A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama. 2010), h. 9.

adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Russel seperti dikutip Sutrisno menyatakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu². Sementara Rue seperti dikutip Sutrisno mengartikan kinerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.³ Maksudnya adalah bahwa kinerja seseorang harus didukung oleh kapabilitas yang dapat mendukung atas pekerjaannya.

Sonnentag dan Frese bahwa "*performance is highly important for an organization as a whole and for the individuals working in it.*"⁴ Kinerja sangat penting bagi suatu organisasi secara keseluruhan dan bagi individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain bahwa keberhasilan kinerja dari seorang pegawai akan mempengaruhi individu dan organisasinya, semakin pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik, maka organisasi tempat ia bekerja akan baik pula. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, sistem kinerja diperlukan untuk mengukur, mengevaluasi, mencengah kinerja buruk dan cara bekerjasama memperbaiki kinerja. Hubungan kinerja berarti terjadinya

²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana. 2010), h. 150.

³*Ibid.* h. 50

⁴Sabine Sonnentag and Michael Frese, *Performance Concepts and Performance Theory* (German: John Wiley & Sons, Ltd. 2002), h. 1.

komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus (*feedback on*) antara atasan dan pegawai.

Pencapaian kinerja yang telah dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai yang menyatakan bahwa kinerja merupakan “perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”⁵ Perilaku yang dimaksud adalah hasil *output* atau hasil keluaran yang diperoleh pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Wibowo menyatakan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁶ Kutipan tersebut di atas dapat dipahami bahwa kinerja lebih menekankan pada hasil atau sesuatu yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada unit kerjanya. Oleh sebab itu orang yang berkeinginan mencapai kinerjanya meningkat adalah orang yang bekerja dilandasi oleh unsur-unsur di atas dan dalam melaksanakan tugasnya dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa *The three major factors that affect how a given individual performs. They are: (1) individual*

⁵Veithzal Rivai, *Manajemen SDM untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2008), h. 309.

⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2014), h. 7.

*ability to do the work, (2) effort expended, and (3) organizational support.*⁷ (tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yaitu; (1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan itu, (2) upaya untuk mencurahkan waktu dan (3) dukungan organisasi. Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa pegawai dalam mengerjakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu pencapaian hasil kinerja, maka pegawai harus memiliki tiga faktor yang berasal dari individu, seperti memiliki kemampuan, waktu dalam mengerjakan tugas dan dukungan dari organisasi.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu (kualitas) terpenuhi maupun dari segi jumlah (kuantitas) yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

⁷Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management* (New York: Thomson South-Western, 2008), h. 71.

Menurut Rivai kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.⁸

Anderson menyatakan bahwa *performance reflects the proficiency with which the group applies knowledge, skill, and effort to the task*.⁹ (Kinerja mencerminkan kemampuan seseorang atau kelompok dengan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan usaha untuk tugas), kutipan di atas lebih menekankan bahwa apabila pegawai ingin mencapai kinerja tinggi harus memiliki kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan usaha.

Mangkunegara menyatakan bahwa aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi; (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) waktu melaksanakan pekerjaan, (3) jumlah kesalahan dalam pekerjaan, (4) jumlah dan jenis layanan. Aspek kualitatif meliputi; (1) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2) tingkat kemampuan dalam bekerja, (3) kemampuan menganalisis data, (4) kemampuan mengevaluasi.¹⁰

⁸Rivai, *op.cit.*, h.16.

⁹Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, *Handbook of Industrial: Work and Organization Psychology* Vol. 2 (London: Sage Publications Ltd. 2001), h. 8

¹⁰Mangkunegara, *op.cit.*, h. 18-19

Kutipan Mangkunegara di atas menekankan bahwa kinerja tidak diukur pada hasil visibel saja, namun juga pada hasil yang tidak tampak (*invisibel*).

Armstrong mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

*Performance means both behaviours and result. Behaviour emanate from performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right the product of mental and physical effort applied to tasks and can be judge apart from result.*¹¹

Berdasarkan kutipan Armstrong di atas, bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pelaku yang mengubah kinerja dari abstraksi ke dalam bentuk tindakan. Tidak hanya merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, produk usaha mental dan fisik yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas, serta dapat dinilai secara terpisah dari hasil. Kinerja yang tinggi menunjukkan perilaku yang dengan tujuan pekerjaan. Kinerja dapat diperlihatkan oleh tindakan dalam menggunakan kompetensi untuk mencapai hasil kerja. Kinerja sering dimaknai sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas.

Anderson mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Performance as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Althoight a person's job performance depends on some combination of ability,

¹¹Michael Armstrong, *Performance Management* (India: Kogan Page, 2007), h. 3.

*motivation and situasional constraints, it can be measured only in terms of some outcomes.*¹²

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi dalam fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Meskipun kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, motivasi dan kendala situasional, kinerja dapat di ukur hanya dari beberapa segi hasil kerja. Hasil dari setiap perilaku kerja disebut kinerja. Namun demikian kinerja dapat dipandang sebagai wujud kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Anitha bahwa

*Performance as a behavior which consist of directly observable actions of a worker, and also mental actions or products such as answers or decisions, which result in organizational outcomes in the form of attainment of set goals.*¹³

Kutipan di atas bahwa kinerja dapat dimaknai sebagai perilaku yang terdiri dari tindakan pekerja yang dapat diamati secara langsung, yang menghasilkan bentuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Simamora mengatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.¹⁴ Kutipan tersebut

¹²Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, *Handbook of Industrial: Work and Organization Psychology* Vol. 1 (London: Sage Publications Ltd. 2001), h. 114.

¹³Anitha. S. "A Study on Impact of Job Satisfaction on Employee Performance". *Int. Journal of Management and Development Studies* 5(5): 27-31 (2016), ISSN (Print): 2321-1423

¹⁴Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN. 2014), h. 339.

mengandung makna bahwa seorang pegawai harus memiliki kemampuan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tugas pekerjaannya.

Rivai dan Basri mengungkapkan hal yang setara bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.¹⁵ Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan, yang merupakan tingkat-tingkat kinerja yang tinggi. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Bernardin and Beatty seperti dikutip Anderson bahwa

*Dimensions of job performance could be assessed in terms of six dimensions: quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision, and interpersonal impact. Some of these dimensions may not be relevant to all job activities.*¹⁶

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa untuk mengukur keberhasilan kinerja seorang pegawai dapat diukur melalui dua dimensi di antaranya kualitas, kuantitas, apabila dua dimensi ini dapat dilaksanakan dengan

¹⁵Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal* (Jakarta: Rajawali Pres. 2011), h. 15.

¹⁶Anderson et. al., *op.cit.*, h. 114.

benar, maka dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut telah mencapai kinerja yang diinginkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut di atas dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Bentuk kinerja seorang pegawai struktural dengan pegawai profesional (misal guru, dokter, hakim) sangat berbeda. Namun demikian tetap mengacu pada satu konsep yang disebut ukuran kinerja. Artinya setiap profesi atau pekerjaan memiliki indikator atau ukuran kinerja masing-masing. Ukuran kinerja disebut sebagai kriteria, yang dapat menggambarkan keberhasilan, ukuran prediktif untuk menilai efektifitas individu dan organisasi.

Wujud kinerja dalam konteks karakteristik individu mencakup kompetisi individu antara lain; kualifikasi pendidikan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan komunikasi, dan sebagainya, sementara itu, wujud kinerja dalam bentuk proses mencakup, antara lain; efektifitas pelaksanaan kegiatan, efisiensi pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya. Adapun wujud kinerja dalam bentuk hasil mencakup antara lain; pencapaian hasil setelah mengikuti suatu proses yang dapat diketahui berdasarkan

perolehan nilai, peningkatan keterampilan dan kecakapan, dan unjuk kerja yang dapat dilakukan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, di mana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi. Dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Kinerja juga merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut.

Mangkunegara mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:¹⁷

- a. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Rivai dan Basri mengatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan eksternal dan internal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.¹⁸

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramona Octaviannand bahwa

The results of study proves that there is positive and significant correlation between job satisfaction and motivation to employee performance. This means that the better job satisfaction and motivation of employees, the higher the performance of employees and the other hand, if the provision of job satisfaction and motivation is low, it will lead to decreased employee performance¹⁹.

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, salah faktor dari hasil penelitian tersebut adalah

¹⁷Mangkunegara, *op. cit.*, h. 15.

¹⁸Rivai dan Basri, *op. cit.*, h. 16.

¹⁹Ramona Octaviannand, "Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company". *Journal of Education and Practice* Vol.8, No.8, 2017, ISSN 2222-1735

kepuasan kerja dan motivasi kerja, dengan kedua faktor tersebut kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Ilham Thaief dalam penelitiannya menyatakan bahwa

The training, compensation and work discipline simultaneously and partially have significant effects toward the employee work performance in PT. PLN (Persero) Malang Service and Network Area. The whole effects of the independent variables have a positive direction. The largest contribution comes from the training variable²⁰.

Tampak hasil penelitian Ilham Thaief di atas menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja, dan pelatihan yang memberikan kontribusi terbesar. Hal ini dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja.

Mangkunegara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.²¹

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di atas, di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin

²⁰Ilham Thaief, "Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance". *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 11; 2015, ISSN 1918-7173

²¹Mangkunegara, *op. cit.*, h. 13-14.

kerja, kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Pencapaian tujuan organisasi dapat diketahui tingkat keberhasilannya melalui evaluasi atau penilaian, baik penilaian secara individu maupun penilaian secara kelompok. Mengevaluasi kinerja seseorang tidak lepas dari penilaian terhadap baik buruknya kinerja orang tersebut. Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati pada periode tertentu. Sehingga mengevaluasi kinerja seseorang adalah menilai hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu. Dharma menyatakan bahwa “evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi”.²² Definisi ini memberikan makna bahwa evaluasi kinerja dapat diatur dan ditentukan oleh masing-masing organisasi. Dalam evaluasi kinerja, terdapat pihak yang dievaluasi dan pihak yang mengevaluasi. Evaluasi kinerja ini dilakukan secara periodik maksudnya dilakukan dalam kurun waktu

²²Surya Dharma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009), h. 14.

tertentu, misalnya setiap bulan, setiap caturwulan, atau setiap semester dan ada pula yang melakukan evaluasi kinerja setiap tahun.

George dan Jones menyatakan bahwa *performance appraisal gives employees feedback that contributes to intrinsic motivation*.²³ (penilaian kinerja memberikan umpan balik pegawai yang memberikan kontribusi untuk motivasi intrinsik). Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa penilaian kinerja sangat penting guna melihat tingkat kemajuan dari seorang pegawai setelah melaksanakan pekerjaannya dalam kurun periode tertentu, hal lain juga dapat melihat kesiapan organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi yang dapat membimbing pegawainya. Hal senada diungkapkan oleh Mathis dan Jackson bahwa *Performance appraisals are used to assess an employee's performance and provide a platform for feedback about past, current, and future performance expectations*²⁴. Kutipan di atas mengaskan bahwa kinerja sebagai umpan balik dan harapan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Umar bahwa evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauhmana suatu kegiatan tertentu telah dicapai melalui suatu standar tertentu.²⁵ Definisi di atas dapat ditegaskan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian terhadap kinerja

²³Jennifer M. George, Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New York: Prentice Hall, 2012), h. 217.

²⁴Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management* (New York: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 329.

²⁵Husein Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: Gramedia Pustaka. 2005), h.

untuk menentukan sukses atau gagalnya pekerjaan yang telah dikerjakan, dalam konteks subjek yang dinilai (pekerja). Dengan kata lain bahwa evaluasi kinerja selalu berkaitan dengan adanya unsur penilaian kerja. Pihak yang dinilai adalah pekerja sedangkan yang menilai adalah atasan. Proses penilaian dilakukan secara periodik, misalnya setiap tiga bulan, enam bulan, atau setiap tahun. Hasil penilaian dapat menjelaskan sukses tidaknya pekerjaan yang telah dilakukan. Dari penilaian tersebut, maka dapat memberikan masukan untuk melakukan langkah-langkah yang lebih produktif pada masa mendatang.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Wibowo menganjurkan dilakukannya evaluasi kinerja karena memberikan manfaat terhadap upaya untuk memelihara dan memperoleh kinerja, antara lain untuk;

- a. membantu *supervisor* dalam membuat keputusan tentang kompensasi relatif;

- b. membantu manajer mengevaluasi kecocokan bawahan untuk *training* dan *development* dan mutasi pekerjaan;
- c. membuka saluran komunikasi antara *supervisor* dan bawahan;
- d. memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan²⁶

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja pegawai yang disebut manajemen kinerja. Kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja pegawai dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja pegawai. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Rivai menyatakan penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.²⁷ Menurut Simamora penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada

²⁶Wibowo, *op. cit.*, h. 228.

²⁷Rivai, *op. cit.*, h. 309.

organisasi selama periode waktu tertentu.²⁸ Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai.

Menurut George dan Jones bahwa *performance appraisal has two overarching goals: (1) to encourage high levels of employee motivation and performance. (2) to provide accurate information to be used in managerial decision making.*²⁹ Tujuan dari penilaian kinerja adalah mendorong tingkat motivasi dan kinerja tinggi, serta memberikan informasi yang akurat untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan oleh organisasi apabila tujuan organisasi ingin terwujud.

Pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*performance outcomes*) ataukah menilai perilaku personal (*personality*). Oleh karena itu pengukuran kinerja minimal mencakup tiga variabel yang harus menjadi pertimbangan yaitu, perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu program) dan dampak program (*outcomes*). Definisi-definisi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa yang

²⁸Simamora, *op. cit.*, h. 338.

²⁹George dan Jones, *op. cit.*, h. 217.

dimaksud dengan pengukuran kinerja yaitu sebuah proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu yang sesuai dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut untuk melihat apakah tujuan dari lembaga tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Menurut Amir Elnaga bahwa

Employee performance is higher in happy and satisfied workers and the management find it easy to motivate high performers to attain firm targets. The employee could be only satisfied when they feel themselves competent to perform their jobs, which is achieved through better training programs.³⁰

Kutipan di atas menekankan bahwa kinerja pegawai akan tinggi bila pegawai tersebut memiliki suasana dan puas dengan kondisi

³⁰Amir Elnaga, "The Effect of Training on Employee Performance". *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, 2013, ISSN 2222-1905

manajemen kantor yang memberikan dukungan atas apa yang dilakukan oleh pegawainya.

Proses melakukan penilaian kinerja pegawai, agar objektif dan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, maka hasil akhir dari penilaian kinerja tersebut, jangan memberikan hasil yang tidak sesuai dengan fakta yang ada, untuk itu Rivai menyatakan bahwa jenis-jenis penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung.
- b. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
- c. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya.
- d. Penilaian melalui keputusan komite: manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir.
- e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM.
- f. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.³¹

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan (Risbang) Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi berupaya transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan

³¹Rivai, *op. cit.*, h. 323.

yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit.

Penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi; aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja

digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 46 Thn. 2011 tentang Penilaian prestasi kerja PNS pada pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa “penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS”.³²

Penilaian kinerja adalah kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling diharapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Penilaian kinerja memungkinkan terjadinya komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja serta untuk mengevaluasi

³²Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Tentang Disiplin Pegawai Negeri.

pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja semakin meningkat.

Penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), diatur dalam PP No. 10 tahun 1979 melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Komponen penilaian dalam DP3 antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat pengukur kinerja.

DP3 lebih ditekankan kepada aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara langsung kepuasan kerja dan hasil akhir kinerja PNS. Selain itu penilaian DP3 acapkali memiliki bias dan subjektifitas yang tinggi. Seringkali pemberi nilai dalam DP3 akan memasukkan pendapat pribadinya dan nilai yang didapatkan akan bervariasi tergantung pada penilai. DP3 PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas dan tidak berkaitan langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. Proses penilaian yang bersifat rahasia juga kurang memiliki nilai edukatif karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Atasan langsung sebagai pejabat penilai pun hanya sekedar memberikan penilaian dan tidak memberikan tindak lanjut dari penilaian.

Reformasi yang terjadi pada medio 1998 juga mereformasi kepegawaian di Indonesia. Melalui UU 43 tahun 1999, pembinaan PNS kini dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Berdasarkan itulah maka diadakan penyempurnaan DP3 dengan penilaian prestasi kerja PNS, terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja di mana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP meliputi aspek-aspek seperti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sementara penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Berdasarkan uraian konsep di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu dengan didukung oleh kemampuan, keahlian dan keterampilan pegawai yang dapat diukur melalui indikator; (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) waktu melaksanakan pekerjaan, (3) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (4) tingkat kemampuan dalam bekerja dan (5) kemampuan mengevaluasi.

2. Disiplin Kerja

Suatu organisasi pemerintah baik itu lembaga, instansi, maupun departemen, dalam mencapai sesuatu tujuan sangat ditentukan oleh profesionalitas dan juga oleh disiplin para pegawainya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Istilah disiplin mempunyai konotasi negatif dan positif. Dalam konteks negatif, disiplin lebih dikaitkan dengan suatu ancaman dan hukuman. Disiplin dalam konteks positif, lebih dikaitkan sebagai upaya menaati peraturan. Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi di mana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan, adapun disiplin negatif sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman. Sutrisno mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.³³ Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

³³Sutrisno, *op. cit.*, h. 86.

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner pegawai yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Disiplin merupakan salah satu syarat pegawai untuk memenuhi standar kinerja dan perilaku, termasuk mempertahankan kehadiran pegawai sesuai standar waktu yang telah ditetapkan. Disiplin juga berkaitan dengan instruksi kerja, aturan keselamatan, dan menerima tugas pekerjaan sesuai aturan organisasi. Eric menyatakan:

The word “discipline” has the same origins as the word “disciple”. Just as a disciple follows the teachings of a master, so discipline means following the rules, laws, and procedures in an organization or social unit. In the dictionary, “discipline” has a number of different meanings. It can mean instruction and learning. It can also mean improvement and it can mean correction and punishment.³⁴

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa seseorang yang disiplin akan mengikuti aturan, taat hukum dan mengikuti prosedur yang berlaku dalam organisasinya, dengan demikian pada dasarnya pegawai yang berdisiplin akan mudah untuk mewujudkan cita-cita organisasinya.

Menurut Rivai disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia mengubah

³⁴Eric Garner, *Effective Discipline How to Manage Discipline at Work* (New York: Eric Garner & Ventus Publishing Aps, 2012), h. 10.

suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.³⁵ Penerapan disiplin dalam organisasi ditujukan kepada semua pegawai agar mereka bersedia dengan hati yang tulus dan ikhlas atau sukarela untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku tanpa adanya unsur paksaan.

Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor mengatakan bahwa:

*Discipline is regulation of human activity to produce a controlled performance. It ranges from the guard's control of a rabble to the accomplishment of lone individuals producing spectacular performance through self-discipline in the control of their own talents and resources.*³⁶

Kutipan di atas menyatakan bahwa disiplin merupakan regulasi (peraturan) untuk mengatur aktivitas manusia dalam menghasilkan dan mengendalikan kinerja yang maksimal, tanpa ada disiplin dalam organisasi, maka akan terjadi banyak penyimpangan dan pelanggaran yang terjadi, sehingga menyebabkan tidak akan tercapai tujuan organisasi.

Byars–Rue menyatakan bahwa *discipline is action taken against an employee who has violated an organizational rule or whose performance has deteriorated to the point where corrective action is*

³⁵Rivai, *op. cit.*, h. 444.

³⁶Dereek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resources Management* (New York: Prentice Hall Ninth Edition Published, 2014), h. 394.

needed.³⁷ (disiplin adalah tindakan yang diambil terhadap pegawai yang telah melanggar sebuah aturan organisasi atau tindakan terhadap prestasi yang telah menurun ke titik di mana perbaikan tindakan dibutuhkan). Disiplin diterapkan kepada pegawai untuk tidak melanggar aturan dan untuk meningkatkan prestasi kinerja.

Disiplin pegawai negeri sipil adalah “sikap dan perilaku pegawai negeri sipil yang dalam melaksanakan tugasnya mentaati segala kewajiban dan larangan sesuai peraturan perundang-undangan”.³⁸ “Disiplin berhubungan dengan kode etik pegawai adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari”.³⁹

Sinungan menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.⁴⁰

Maksudnya siapapun orangnya bahwa pegawai dalam suatu organisasi

³⁷Byars–Rue, *Human Resource Management* (New York: McGraw–Hill Companies, 2004), h. 393.

³⁸Permendagri. *Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Tentang Disiplin Pegawai Negeri. Nomor 59 Tahun 2008 tentang Disiplin Jam kerja di Lingkungan Depdagri, pasal 2 ayat 1.*

³⁹Kemendikbud. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.* h. 2.

⁴⁰Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara. 2009), h. 145

harus mentaati semua peraturan baik dari organisasi sendiri maupun peraturan yang berlaku di masyarakat.

Siagian mengemukakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.⁴¹ Dengan kata lain disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lainnya, serta meningkatkan prestasi kerja. Kutipan tersebut dimaknai untuk memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku pegawai secara sukarela untuk dapat bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin kerja dapat maknai sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno ciri atau kebiasaan seorang pegawai dalam menegakkan disiplin adalah;

⁴¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 305.

- a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun⁴².

Penerapan disiplin kerja sangat penting untuk mencegah pegawai yang mangkir dari tugasnya, diharapkan dengan adanya metode ini dapat memacu kinerja para pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ignatius Jeffrey sebagai berikut:

*This study concluded that the effective management in sub variables of Competence, Training, and Work Discipline would be able to increase Employees' Performance, and finally could also increase the company competitiveness.*⁴³

Kutipan di atas menyimpulkan bahwa manajemen yang efektif dalam sub variabel kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan pada akhirnya juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Disiplin kerja yang baik dari seorang pegawai mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi

⁴²Sutrisno, *op. cit.*, h. 92.

⁴³Ignatius Jeffrey, "The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employees' Performance." *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319-8028, Volume 6 Issue 7, July. 2017*

dalam diri pegawai, maka pegawai akan mengerjakan tugas-tugasnya dengan semangat sesuai target waktu yang telah ditentukan dengan pengorbanan tenaga, pikiran, biaya dan bahan-bahan yang lainnya sehemat mungkin. Untuk menciptakan disiplin kerja pegawai terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, pengawasan melekat, keadilan, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran dapat dimaknai sebagai sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban dan larangan yang harus ditaati serta hukuman disiplin yang harus diterima jika melakukan pelanggaran oleh setiap pegawai negeri sipil merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap pegawai negeri sipil.

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Hasil penelitian lin Angelia Taghulihy menyatakan bahwa *the result of this research Based on the results of research in the field Bank Sulutgo Tagulandang employee performance is influenced by motivation, career, and work discipline.*⁴⁴ Kutipan menyatakan bahwa kinerja karyawan Bank Sulutgo Tagulandang dipengaruhi oleh motivasi, karir, dan disiplin kerja.

Menurut Byars–Rue bahwa

*Generally disciplinary actions are taken against employees for two types of conduct: (1) Poor job performance or conduct that negatively affects an employee's job performance, Absenteeism, insubordination, and negligence; (2) Actions that indicate poor citizenship. Examples theft of company property*⁴⁵.

Kutipan di atas menegaskan bahwa tindakan disiplin organisasi kepada pegawai diterapkan karena prestasi kerja buruk dan tindakan pencurian properti perusahaan. Hal ini wajar diterapkan mengingat jika

⁴⁴lin Angelia Taghulihy, "Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Tagulandang", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 05 Tahun 2015*.

⁴⁵Byars–Rue, *op. cit.*, h. 393

perilaku kerjanya tidak menunjukkan ke arah yang lebih baik, apalagi disertai dengan tindakan kriminal yang dapat merugikan organisasi.

Menurut Ignatius Jeffrey bahwa

*Discipline is the sixth operative function of the most important Human Resource Management because the better the discipline of the employee, the higher the work achievement that can be achieved. Without good employee discipline, it is difficult for a organization to achieve optimal results.*⁴⁶

Kutipan di atas memberikan gambaran bahwa semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang bisa diraih. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Simamora menyatakan bahwa bentuk disiplin terbagi atas yaitu:

- a. Disiplin manajerial (*managerial discipline*) di mana segala sesuatu tergantung pemimpin dari permulaan hingga akhir.
- b. Disiplin Tim (*team discipline*) di mana kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain,
- c. Disiplin Diri (*self discipline*) di mana pelaksanaan tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.⁴⁷

Disiplin diri merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pegawai atas prakarsa sendiri dalam melaksanakan tugas, di mana disiplin diri dikontrol oleh diri sendiri berwujud pada kontrol terhadap tingkah laku yang berupa ketaatan terhadap peraturan baik yang

⁴⁶Ignatius Jeffrey, "The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia". *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAEM)*, Volume 6, Issue 8, August 2017.

⁴⁷Simamora, *op. cit.*, h. 610-611

ditetapkan sendiri maupun oleh pihak lain. Disiplin diri yang telah tumbuh dengan sendirinya atas kesadaran diri akan merupakan kebanggaan bagi setiap organisasi, karena pengawasan yang terus menerus tidak dibutuhkan lagi, melalui disiplin diri, pegawai merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri pegawai, artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. Pegawai dituntut untuk mampu mengatur sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan kerja sehingga hal ini menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok adalah disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok, sebaliknya disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin diri.

Rivai menyatakan bentuk-bentuk disiplin adalah sebagai berikut:

- a. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif adalah berusaha membantu pegawai mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

d. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.⁴⁸

Berdasarkan kutipan di atas pada dasarnya bentuk-bentuk disiplin mengarahkan pegawai untuk mentaati dan menerima atas hukuman yang akan dijalani jika pegawai tersebut melanggarnya.

Disiplin kerja yang tinggi merupakan harapan bagi setiap pimpinan kepada bawahan, karena itu sangatlah perlu bila disiplin mendapat penanganan intensif dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Dalam menangani pelanggaran yang dilakukan bawahan perlu adanya kebijakan yang tegas guna mengoreksi, memperbaiki dan menghindari terulangnya pelanggaran kembali, hal-hal yang negatif di masa mendatang. Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi pegawai yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik. Penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti, dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat. Dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi

⁴⁸Rivai, *op. cit.*, h. 444

pada kasus yang sama, perlu dijatuhkan sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

Berdasarkan uraian konsep di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan disiplin kerja pegawai dalam penelitian ini adalah kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mentaati peraturan organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, yang dapat diukur melalui indikator: (1) mematuhi peraturan organisasi, (2) organisasi adil terhadap semua pegawai, (3) pengawasan dilakukan setiap saat, (4) diberikan sanksi hukuman dan (5) memiliki tanggung jawab pekerjaan.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pengembangan karir merupakan sebuah kebutuhan organisasi, di mana pegawai merupakan aset yang paling berharga. Oleh karena itu dalam suatu organisasi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang didapatkan dan dikerjakan pegawai. Seorang pegawai ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impiannya. Muncul sebuah pertanyaan, mengapa orang ingin mengembangkan karirnya, sementara di sisi lain ada pegawai yang jalan di tempat.

Kadang-kadang seseorang dilihat dari tingkat pendidikan cukup, pengalaman cukup, tetapi karirnya terhambat sementara yang biasa-biasa saja karirnya meningkat. Oleh karena itu, perlu diingat tidak semua manusia mempunyai karakter yang sama, masing-masing memiliki tingkat pendidikan yang berbeda. Semua karakter individu menunjang pengembangan karir. Di sisi lain organisasi tempatnya bekerja mempengaruhi karir seseorang, karena setiap organisasi memiliki karakter yang berbeda pula.

Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan dan interpretasi subyektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Simamora menyatakan karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.⁴⁹

Menurut Rivai karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya.⁵⁰

⁴⁹Simamora, *op. cit.*, h. 413

⁵⁰Rivai, *op. cit.* h. 280

Kutipan di atas mengisyaratkan bahwa karir tidak dapat diperoleh dengan serta merta tetapi perlu adanya suatu tahapan atau proses kerja sehingga pegawai tersebut akan memiliki pengalaman dalam bekerja.

Sedarmayanti menyatakan bahwa karir adalah⁵¹:

- a. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang.
- b. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan karir.
- c. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Karir yang telah dijalani oleh pegawai, harus terus ditingkatkan melalui pengembangan karir, yang pada awalnya organisasi sudah memiliki tahapan perencanaan karir pegawai.

Anderson menyatakan bahwa *a career is the sequence of employment-related positions, roles, activities and experiences encountered by a person.*⁵² Karir dapat dimaknai bahwa sebuah karir adalah urutan kerja yang terkait dengan posisi, peran, kegiatan dan pengalaman yang dihadapi oleh seseorang, dengan kata lain bahwa seorang pegawai ketika meniti karirnya dalam organisasi atau perusahaan telah merencanakan karir seorang pegawai berdasarkan prestasi kerja yang dicapai.

⁵¹Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama. 2010), h. 121

⁵²Anderson, et. al., *op. cit.*, vol. 2. h. 116

Perencanaan karir harus didahului dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seseorang pegawai agar mendukung peningkatan karirnya. Dengan kata lain prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, sehingga setiap peningkatan karir seorang pegawai didukung oleh kriteria yang sudah ditentukan seperti; prestasi, bobot tugas atau pekerjaan, adanya jabatan, produktivitas kerja, efisien, dan lain-lain. Perencanaan karir memudahkan pemenuhan kebutuhan karir pegawai, memudahkan perusahaan dalam menyusun tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga dari luar, serta memungkinkan organisasi mengembangkan dan juga menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan sesuai dengan minat, kebutuhan tujuan kerjanya. Hal ini dapat menambah kepuasan pegawai dan pemanfaatan, kemampuan pegawai secara optimal atau dapat dikatakan bahwa perencanaan karir dapat membantu mempertahankan dan memotivasi pegawai. Menurut Mathis dan Jackson *career planning that focuses on identifying career paths that provide for the logical progression of people between jobs in an organization*.⁵³

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa perencanaan karir harus dapat mengidentifikasi jalur karir seorang pegawai sehingga karirnya

⁵³Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management* (Mason OH: South-Western, Cengage Learning, 2011), h. 294

menjadi jelas untuk perkembangan pekerjaannya pada sebuah organisasi.

Pengembangan karir pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Untuk itu, upaya pengembangan pegawai akan berhasil apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga pelaksanaan pengembangan pegawai harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematis, agar tujuan-tujuan pengembangan dapat dicapai.

Robbins mengemukakan bahwa

Career development is a way for an organization to sustain or increase its employee current productivity, while at the same time preparing them for a changing world⁵⁴.

Pengembangan karir merupakan cara bagi organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja pegawainya, dan mempersiapkan pegawai untuk karir di masa yang akan datang. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengembangan karir pegawai perlu untuk direncanakan oleh organisasi, agar pegawai memiliki

⁵⁴Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior Concepts Controversies Applications* (New York: Prentice Hall Published), h. 345.

kualitas seperti yang diinginkan oleh organisasi dengan standar baku kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Ardana. dkk⁵⁵ pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Dengan demikian suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan termasuk rencana karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja itu sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun bagian sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena

⁵⁵Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service. 2012), h. 231

dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya.

Zunker menyatakan bahwa:

*Career development is viewed as a lifelong process that is very inclusive. One major concept of developmental theories suggests that individuals make changes during developmental stages and adapt to changing life roles.*⁵⁶

Pengembangan karir dipandang sebagai suatu proses seumur hidup yang sangat inklusif, di mana satu konsep besar teori perkembangan menunjukkan bahwa individu melakukan perubahan selama tahap perkembangan dan adaptasi dengan perubahan peran hidupnya, artinya bahwa pengembangan karir sangat memegang peran penting bagi pegawai, mengingat karir tersebut dapat berlangsung selama hidupnya sebagai pegawai, dengan demikian organisasi perlu untuk mempersiapkan dan mengembangkan karir pegawainya.

Sarah Corrie, Nicola Hurton and David A. Lane menyatakan bahwa *career development as 'the lifelong process of managing learning and work in order to live and work with purpose and create a quality life.*⁵⁷

⁵⁶Vernon G Zunker, *Career Counseling: A holistic Approach*, 7th edition (Belmont CA: Thomson Brooks-Cole, 2006), h. 52.

⁵⁷Sarah Corrie, Nicola Hurton and David A. Lane, *How to Develop Your Career and Organise Your Continuing Professional Development* (New York: Palmer the Practitioner's Handbook, 2007), h. 6.

Kutipan di atas menyatakan, pengembangan karir merupakan suatu posisi yang dipilih oleh individu untuk mencapai suatu jabatan, yang diperoleh melalui pengalaman dan proses pembelajaran seumur hidup dalam organisasi yang berakar pada kemampuan individu untuk bekerja secara berkualitas dalam rangka menghadapi dan memanfaatkan perubahan. Karir pada umumnya akan berkembang sesuai dengan urutan karir yang ada di dalam organisasi. Karir melekat pada jabatan seseorang selama bekerja.

Prinsip pengembangan karir adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja pegawai. Dalam pengembangan terdapat adanya program pengembangan yaitu suatu jenis rencana yang konkrit. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya.

Menurut Nawawi pengertian pengembangan karir dapat diuraikan sebagai berikut:⁵⁸

- a. pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b. pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan

⁵⁸Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2011), hal. 289

penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin menantang.

- c. pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Pengembangan karir memiliki tujuan agar pegawai memiliki jabatan atau posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya, sementara keuntungan organisasi dengan adanya pengembangan karir dapat menghemat biaya untuk merekrut pegawai baru. Menurut Rivai bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan perusahaan.⁵⁹

Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Menurut Dessler pengembangan karir sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir

⁵⁹Rivai, *op. cit.* h. 291

seseorang.⁶⁰ Maksudnya bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang.

Menurut Notoatmodjo pengembangan dapat diartikan melalui dua sudut pandang; secara makro dan secara mikro. Secara makro pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengertian pengembangan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.⁶¹

Suatu perusahaan dalam menentukan bentuk atau model pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi pegawainya tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi.

Menurut Rivai bentuk pengembangan karir, dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

⁶⁰Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. (Jakarta: Indeks. 2010), h. 5

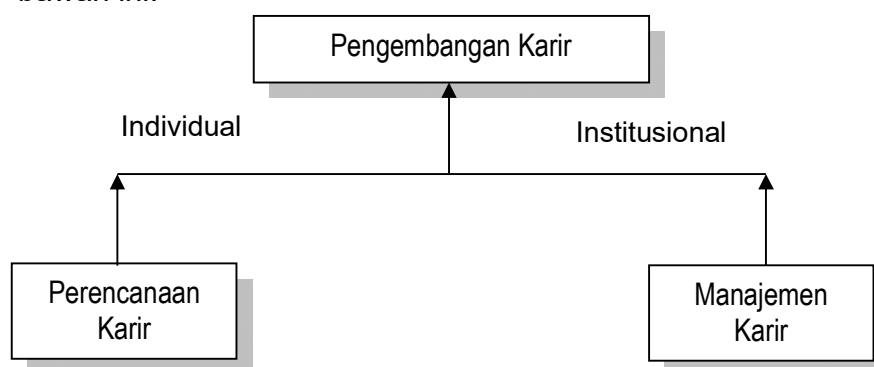
⁶¹Notoatmodjo, *op. cit.*, h. 1.

- a. Pengembangan karir pribadi
Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
- b. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM
Pengembangan karir seseorang tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.
- c. Peran pemimpin dalam pengembangan karir
Pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah harus memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai.
- d. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir
Departemen SDM memberikan umpan balik dalam usaha pengembangan karir pegawai.⁶²

Simamora menyatakan bahwa bentuk atau model pengembangan karir adalah sebagai berikut:

“Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir”.⁶³

Untuk memahami kutipan di atas, dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:



Sumber: Henry Simamora (2014;413)

Gambar 3. Model Pengembangan Karir

⁶²Rivai, *op. cit.* h. 291-293

⁶³Simamora, *op. cit.* h. 412-413

Berdasar gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir pegawai terbagi menjadi dua komponen, yakni perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Kedua komponen tersebut mempunyai aspek-aspek atau indikator-indikator yang mempengaruhi dalam pelaksanaannya. Pengembangan karir dalam pelaksanaan dilakukan pemisahan antara pengembangan karir individual dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu atau pegawai, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan.

Ardana menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut⁶⁴. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara non diklat.

Contoh pengembangan karir melalui cara diklat, yaitu:

- a. Melanjutkan studi atau pendidikan karyawan baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
- b. Memberikan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi
- c. Memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*).

Contoh pengembangan karir melalui cara non diklat, yaitu:

⁶⁴Ardana, *op.cit*, h. 232

- a. Memberikan penghargaan kepada karyawan.
- b. Memberi sanksi karyawan
- c. Mempromisikan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi
- d. Merotasi karyawan ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Berdasarkan uraian teori di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pengembangan karir pegawai dalam penelitian ini adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan, keterampilan dan keahlian seorang pegawai sehingga terjadi perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang dapat diukur melalui indikator; (1) menyusun rencana kerja, (2) mengikuti diklat, (3) dapat memecahkan masalah, (4) penempatan pegawai, dan (5) mampu berkomunikasi.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Dalam situasi yang sama, seseorang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Dengan demikian sumber kepuasan ditentukan oleh pandangan dan tingkat pemenuhan keinginan

seseorang terhadap segala sesuatu yang ada disekelilingnya. Menurut Handoko bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.⁶⁵ Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa apabila seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya itu menyenangkan, maka akan menimbulkan kepuasan pada karyawan tersebut.

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa

Job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experiences. Job dissatisfaction occurs when one's expectations are not met. For example, if an employee expects clean and safe working conditions, that employee is likely to be dissatisfied if the workplace is dirty and dangerous⁶⁶.

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi saat harapan seseorang tidak terpenuhi. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja akan muncul setelah ia melakukan penilaian terhadap apa yang ia alami.

Menurut Rivai setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan

⁶⁵Hani T. Handoko. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE 2009), h. 193

⁶⁶Mathis, Robert L. & Jackson, John H, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 2006), h. 158

keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.⁶⁷

Schermerhorn menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tiga hal yaitu: (1) *satisfaction causes performance*, (2) *performance causes satisfaction*, and (3) *rewards cause both performance and satisfaction*⁶⁸.

((1) kepuasan menyebabkan kinerja, (2) kinerja menyebabkan kepuasan, dan (3) imbalan menghasilkan performa dan kepuasan).

Kutipan di atas menekankan bahwa kepuasan dan kinerja memberikan umpan balik yang sama.

Menurut hasil penelitian Indu Gupta bahwa⁶⁹

If the employees are satisfied with their jobs, they will be definitely more sincere and dedicated to their work accomplishment. This study tries to indicate the need and importance of employee's job satisfaction in improving their performance.

Kutipan di atas memberikan gambaran bahwa jika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka pasti akan lebih tulus dan berdedikasi pada kinerja mereka. Penelitian ini mencoba untuk menunjukkan

⁶⁷Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008). h. 475

⁶⁸John R. Schermerhorn, *Organizational Behavior*, (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2012), h. 163

⁶⁹Indu Gupta, "Impact of Job Satisfaction on Employee's Performance". *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies, An international Peer Reviewed*, Nov - December, 2014. VOL-II/XV, ISSN 2278-8808

kebutuhan dan kepentingan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Colquitt bahwa *job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences.*⁷⁰ (Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang diakibatkan oleh penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang).

Mangkunegara menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong pada diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.⁷¹ Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai atau karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika

⁷⁰Jason A. Lepine Colquitt, Jeffery A. dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 98

⁷¹A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Rosdakarya, 2016), h. 117

aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.

Siagian berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.⁷² Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Gibson menyatakan bahwa

*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perceptions of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits.*⁷³

Kutipan di atas dapat dimankani bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya, kebijakan, dan prosedur supervisor, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dengan kata lain

⁷²Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 295

⁷³James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske. *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. (New York: McGraw-Hill, Irwin. 2009), h. 102

faktor tersebut tidak dapat diabaikan apabila karyawan tidak ingin turnover dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak, semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat kehadiran, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya. Menurut McShane bahwa *Job satisfaction, a person's evaluation of his or her job and work context, is probably the most studied attitude in organizational behavior.*⁷⁴ (kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang atas pekerjaan dan konteks pekerjaannya, mungkin terjadi sikap yang paling diteliti dalam perilaku organisasi). Hal senada diungkapkan oleh Wexley dan Yuki seperti dikutip oleh Mangkunegara mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah "*is the way an employee*

⁷⁴Steven L McShane. & Glinow, Mary Ann Von, *Organizational Behavior*, (New York: McGRAW Hill-International, 2008), h. 108

feels about his or her job."⁷⁵ (Cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Luthan menyatakan bahwa *Job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things that are viewed as important*⁷⁶. (Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dipandang penting).

Menurut Hasibuan kepuasan kerja adalah:

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, kerja. Kepuasan kerja dinikmati oleh pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.⁷⁷

Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Menurut Umar untuk mengetahui apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI), yang meliputi faktor:

- a. Pembayaran seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri

⁷⁵ Mangkunegara, *op,cit.* h. 117

⁷⁶Fred Luthan, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, Inc., Eleventh Edition, 2008), h. 41

⁷⁷Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 202

- c. Promosi pekerjaan
- d. Kepenyeliaan (supervisi)
- e. Rekan kerja⁷⁸

Sutrisno menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama *dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi maupun tugas.⁷⁹

Mullins menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai variabel yang berkaitan dengan faktor individu, sosial, budaya, organisasi dan lingkungan, dengan penjelasan sebagai berikut⁸⁰:

- a. *Individual factors include personality, education and qualifications, intelligence and abilities, age, marital status, orientation to work.*
- b. *Social factors include relationships with co-workers, group working and norms, opportunities for interaction, informal organisation.*
- c. *Cultural factors include underlying attitudes, beliefs and values.*
- d. *Organisational factors include nature and size, formal structure, HR policies and procedures, employee relations, nature of the*

⁷⁸Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 36

⁷⁹Sutrisno. *op. cit.* h. 77

⁸⁰Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, Seventh Edition, 2005), h. 282-283.

- work, technology and work organisation, supervision and styles of leadership, management systems, working conditions.*
- e. *Environmental factors include economic, social, technical and governmental influences.*

Menurut Rivai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.⁸¹ Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi pekerjaan.

Pengukuran kepuasan kerja pegawai agar tepat sasaran adalah dengan mengetahui tujuan dari pengukuran kepuasan kerja, menurut Kuswadi adalah sebagai berikut⁸²:

- a. Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai

⁸¹Rivai. *Op. Cit.*, hal. 479

⁸²Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. hal. 55-56.

dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.

- c. Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan.
- d. Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.

Menurut Robbins seperti dikutip Wibowo bahwa ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

- a. *Single Global Rating* yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.
- b. *Summation Score* yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.⁸³

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian teori di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

⁸³Wibowo, *op. cit.*, hal. 77.

menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya, yang dapat diukur melalui dimensi: (1) faktor individu, meliputi (kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi kerja); (2) faktor sosial, meliputi (hubungan dengan rekan kerja, kerja kelompok dan norma, peluang untuk interaksi, organisasi informal); (3) faktor budaya, meliputi (sikap, kepercayaan, dan nilai yang mendasarinya); (4) faktor organisasi, meliputi (kebijakan dan prosedur SDM, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja); dan (5) faktor lingkungan, meliputi (pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintahan).

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian relevan adalah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain, berkaitan dengan adanya variabel yang sama, hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain dapat mendukung, atau bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, di antaranya adalah:

1. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Caroline Achieng Juma, sebagai berikut:

Conflict between managers and employees is inevitable in any organization, whether public or private, the source of the conflict is

employee non-compliance. Managers are responsible for disciplining those employees whose performance or conduct is sub-standard or inappropriate.

The study reviewed several literatures in line with the area of study and employed descriptive research design so as to carry out an indepth study of the organization in order to come up with relevant data for analysis.

The study concluded that employee reprimand, code of conduct, employee rules and regulations and employee disciplinary procedures positively influenced employee performance at Mukurwe-ini wakulima dairy⁸⁴.

Konflik antara manajer dan pegawai tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, apakah negeri atau swasta, sumber konflik adalah pegawai yang tidak patuh. Manajer bertanggung jawab untuk mendisiplinkan para pegawai yang kinerjanya atau perilakunya tidak pantas.

Penelitian ini melihat beberapa literatur sejalan dengan bidang studi dan menggunakan desain penelitian deskriptif sehingga dapat melaksanakan secara mendalam studi organisasi dengan data yang relevan untuk analisis

Studi ini menyimpulkan bahwa teguran pegawai terhadap kode etik, aturan pegawai dan peraturan-peraturan serta prosedur disiplin pegawai mempengaruhi secara positif kinerja pegawai di Mukurwe.

⁸⁴Caroline Achieng Juma, "Influence of Progressive Discipline On Employee Performance In Kenya: A Case Of Mukurwe-Ini Wakulima Dairy Ltd" *Journal of Management Vol. 2 (105), pp 1549 – 1594, Nov 1, 2015*

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hameed dan Aamer Waheed⁸⁵ menyatakan bahwa.

Employee is a valuable resource (asset) of the organization. The success or failure of the organization depends on employee performance. Therefore, organizations are investing huge amount of money on employee development. The paper presents the importance of the employee developmental activities, importance of investment in a human capital, and challenges in employee development. The further discussion develops a proposed model which explains the relationship between employee development variables (employee learning, skill growth, self directed, employee attitude) and employee performance variable. The employee performance will affect on organizational effectiveness.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai adalah sumber daya berharga (aset) organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi berinvestasi sejumlah besar uang pada pengembangan pegawai. Pembahasan lebih lanjut mengembangkan model yang diusulkan yang menjelaskan hubungan antara variabel pengembangan pegawai (pembelajaran pegawai, pertumbuhan keterampilan, diri diarahkan, sikap pegawai) dan variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Saranya bahwa⁸⁶:

⁸⁵Abdul Hameed dan Aamer Waheed. "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework". *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13 Special Issue - July 2011*.

Many studies have demonstrated an unusually large impact on the job satisfaction on the motivation of workers, while the level of motivation has an impact on productivity, and hence also on performance of business organizations.

Penelitian telah menunjukkan dampak yang luar biasa besar terhadap kepuasan kerja terhadap motivasi pekerja, sementara tingkat motivasi berdampak pada produktivitas, dan karenanya juga pada kinerja organisasi bisnis.

4. Pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kyai Demak, menyatakan bahwa

The purpose of this research is to analyze influence of employee discipline and attitude towards employee job satisfaction and to identify which factors that have the most significant influence to the employee job satisfaction.

The finding revealed that both employee discipline and employee attitude have significant effect to the job satisfaction⁸⁷.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin dan sikap karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui faktor mana yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa baik disiplin pegawai maupun sikap kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

⁸⁶Kamala Saranya, "Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance – A general Perspective". *Volume 2, Issue 2; March 2014; ISSN 2278 8425 International Journal on Global Business Management and Research*

⁸⁷Kyai Demak, "Employee Discipline and Attitude to Job Satisfaction in Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa". *Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 298-306*

Penelitian yang dilakukan oleh Neelam Tahir menyatakan sebagai berikut:

This paper main objective was to investigate whether training and development has impact on employees' performance and productivity. The data have been checked through statistical software to find the impact of training and development on employees' performance and productivity. There were two variable Training and Development (Independent) and Employees' performance and productivity (Dependant).

The goal was to see whether Training and Development has an impact on Employees Performance and Productivity.

The result showed that there was significant relationship between the variables, the Pearson correlation was used in study and Cronbach Alpha for each questionnaire was obtained⁸⁸.

Tujuan utama makalah ini adalah untuk menyelidiki apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kepuasan kerja pegawai. Data diperiksa melalui perangkat lunak statistik untuk menemukan dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja pegawai. Ada dua variabel Pelatihan dan Pengembangan (*Independent*) dan kinerja pegawai (*Dependent*). Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat apakah Pelatihan dan Pengembangan memiliki dampak pada kepuasan kerja Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variable penelitian dan pengembangan terhadap kepuasan kerja, korelasi Pearson digunakan dalam penelitian dan Cronbach Alpha untuk masing-masing kuesioner.

⁸⁸Neelam Tahir, "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* April 2014, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990

6. Pengaruh Disiplin terhadap Pengembangan Karir

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa

This study analyzed the influence of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Organizational Commitment employees in staffing levels. Object of this study is the level of staff employees at PT. Dada Indonesia. The research problem refers to the phenomenon of the data on the PT. DADA INDONESIA. The results of this study show them that Work Discipline has positive effect on Organizational Commitment. Work Motivation has positive effect on Organizational Commitment. Job satisfaction has positive influence on Organizational Commitment. Work discipline, work motivation and job satisfaction has positive influence on Organizational Commitment⁸⁹.

Penelitian ini menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi di tingkat staf. Obyek penelitian ini adalah tingkat pegawai staf di PT. Dada Indonesia. Masalah penelitian mengacu pada fenomena data pada PT. DADA INDONESIA.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepada mereka bahwa disiplin kerja memiliki efek positif pada komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

⁸⁹Anwar Prabu Mangkunegara, "Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)" *Universal Journal of Management* 3(8): 318-328, 2015.

C. Kerangka Teoretik

1. Disiplin Kerja dan Kinerja

Setiap pegawai diharapkan memiliki disiplin kerja yang tinggi, yang akan mendorong pegawai untuk termotivasi dan juga dapat memotivasi pegawai lainnya untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga akan tercapai tujuan organisasi yang telah termuat dalam visi misi organisasi. Disiplin merupakan sikap mental yang tecermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Menurut Rivai pegawai yang melanggar disiplin kerja harus diberikan hukuman disiplin oleh pimpinan organisasi sebagaimana diatur oleh pimpinan organisasi⁹⁰.

Disiplin kerja adalah sikap emosional seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan dapat dilakukan dengan latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai, sehingga kinerja dapat merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan

⁹⁰Rivai, *op. cit.*, h. 450

setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan, dengan demikian kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan merujuk pada standar yang telah ditetapkan oleh organisasi di mana yang bersangkutan bekerja. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan kinerja para pegawainya, peran yang dimaksud adalah bagaimana pegawai memposisikan diri sebagai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan *job description*, sedang kinerja yang dimaksud adalah memaksimalkan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong bahwa *Performance should be defined as the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals of the organization, customer satisfaction, and economic contributions*⁹¹.

Kaitan antara disiplin kerja dengan kinerja. Disiplin merupakan kepatuhan seorang pegawai terhadap organisasinya, sehingga dalam menjalankan tugasnya pegawai tersebut tidak akan melanggar norma

⁹¹Michael Armstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines* (New York: Kogan Page Limited, 2006). h. 3.

atau peraturan yang telah ditentukan organisasi, dengan kata lain bila pegawai disiplin terhadap berbagai aktivitasnya, maka kinerja dengan sendirinya akan meningkat, mengingat pegawai yang berdisiplin tinggi memiliki orientasi untuk keberhasilan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brigita Ria Tumilaar menunjukkan bahwa

Discipline is one of the main factors that could affect the employee performance, because the absence of discipline then all activities to be carried out will bring unsatisfactory results and not in line with expectations⁹².

Disiplin adalah salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena tidak adanya disiplin maka semua kegiatan yang akan dilakukan akan membawa hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap kinerja.

2. Pengembangan Karir dan Kinerja

Seorang pegawai sangat berkepentingan dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya. Perencanaan dan pengembangan karirnya itu merupakan bagian integral dari kehidupan kekarierannya

⁹²Brigita Ria Tumilaar, "The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut" *Jurnal EMBA* 787 Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 787-797.

seseorang, agar meraih kemajuan dalam karir, seorang pegawai tentunya harus menampilkan kemampuan dan keterampilan kerja yang maksimal di samping dapat menunjukkan perilaku kerja positif dalam berpikir dan bertindak sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Pengembangan karir sangat penting untuk suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan oleh pegawai itu sendiri, sehingga dapat mengembangkan, menciptakan kondisi dan kesempatan dalam pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Pengembangan karir juga sangat membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Menurut Rivai bahwa kemajuan karir seseorang sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis⁹³, ini dapat dimaknai bahwa karir seorang pegawai akan baik atau tidak tergantung dengan kinerja yang telah diraihinya, apabila prestasi kerjanya baik, memiliki peluang karir yang baik, sebaliknya akan menunggu hasil prestasi kerja baiknya.

Pegawai merupakan aset yang paling penting, bagi suatu organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi terletak pada pegawai sebagai sumber daya manusia yang mampu dan terampil, memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga hasil kerja yang diharapkan akan

⁹³Rivai, *op. cit.*, h. 291

tercapai dengan maksimal dan memuaskan. Pegawai yang memiliki kompetensi atau kemampuan yang baik dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat waktu, oleh sebab itu organisasi akan merugi apabila pegawai yang memiliki kinerja yang baik melakukan *turnover* (mutasi).

Kinerja pegawai yang baik pada dasarnya merupakan suatu tuntutan dari organisasi, karena dengan memiliki pegawai dengan kinerja tinggi akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, dengan demikian peningkatan kinerja pegawai menjadi bagian yang harus dilakukan oleh organisasi agar tujuan organisasi tidak tertunda karena pegawai yang berkinerja rendah.

Kaitan antara pengembangan karir dengan kinerja. Pengembangan karir merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan memiliki karir yang baik, maka dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja, artinya bahwa pengembangan karir bergerak linier sejalan dengan perkembangan kinerjanya. Apabila pengembangan karirnya baik, maka kinerjanya akan baik pula. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pension Katsuro bahwa

the main objective of the study was to examine the impact of career management on job performance at GMB⁹⁴.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karir terhadap kinerja.

3. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Seorang karyawan yang menyatakan puas tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi melainkan sering hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasi kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena kepuasannya tidak terletak pada motivasi tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Misalnya seorang sarjana baru yang tidak puas karena pekerjaannya yaitu kurang sesuai dengan tingkat pendidikan yang diperolehnya atau seseorang karyawan merasa puas bekerja pada suatu organisasi tertentu karena atasannya baik kepadanya, tetapi sebenarnya prestasinya tidak istimewa karena dengan prestasi biasapun atasannya tidak mempermasalahkannya, kesempatan promosi baginya sangat terbatas karena misalnya

⁹⁴Pension Katsuro, "The Impact of Career Management on Job Performance: A Case Study of Grain Marketing Board International" *Journal of Management Sciences Vol. 6, No. 5, 2015, 218-234*

organisasi tempatnya bekerja kecil sehingga hirarki jabatan yang tersedia tidak terlalu banyak. Karena kesempatan promosi terbatas, yang bersangkutan tidak terdorong berprestasi tinggi, tetapi kepuasannya bersumber dari faktor lain, yaitu perilaku positif dari atasannya langsung.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan oleh organisasi untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja pegawai adalah prestasi yang diperlihatkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya sesuai dengan tujuan menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedarmayanti mengatakan bahwa strategi keberhasilan pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan yang ditetapkan adalah: melibatkan pimpinan puncak,

kerangka kerja konseptual, keterlibatan pegawai menciptakan akuntabilitas kerja, menganalisis dan meninjau ulang data kinerja⁹⁵.

Kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana pegawai memandang pekerjaannya sendiri. Apabila pekerjaan itu menyenangkan pegawai akan merasa puas dan mudah untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Hasil penelitian Fadlallah menunjukkan bahwa

That there is a positive and statistically significant relationship between job satisfaction factors and employee's performance. The research concluded that whenever there are better (work conditions, pay and promotion, and work relationships) there is a higher job satisfaction⁹⁶.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepuasan kerja (kondisi kerja, imbalan gaji dan promosi, serta hubungan kerja yang baik) terhadap kinerja.

4. Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja

Disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan

⁹⁵Sedarmayanti, *op. cit.*, h. 199-202

⁹⁶Abdul Wahid A. Fadlallah, "Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj". *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Volume 2, Issue 1, ISSN (Online): 2349–5219*.

juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin. Kedisiplinan pegawai dapat ditegakkan apabila peraturan-peraturan yang telah ditetapkan itu dapat diatasi oleh sebagian besar pegawainya. Dalam suatu organisasi apabila sebagian besar pegawainya mentaati segala peraturan yang telah ditetapkan, maka disiplin pegawai sudah dapat ditegakan.

Tidak dapat disangkal salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan untuk pindah tempat kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Penyebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hingga hubungan yang tidak harmonis. Hal ini memperlihatkan bahwa ada korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat lemahnya tingkat disiplin kerja. Keadaan seperti ini perlu diwaspadai karena jika terjadi dalam skala besar, organisasi pula yang dirugikan. Dengan demikian pimpinan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dapat memberikan pemahaman kepada tenaga kerja atau pegawai bahwa disiplin kerja merupakan langkah awal dalam mencapai tujuan organisasi.

Kaitan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Kedisiplinan seorang pegawai sangat menentukan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, artinya semakin banyak pegawai yang disiplin

terhadap peraturan organisasi, maka akan mudah untuk mencapai kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian Muhammad Sofyan

The results of this study is theoretical findings suggesting that there is positively direct and significant effect of career development towards performance through working satisfaction, while the effect of working discipline towards satisfaction, career development towards performance and working discipline towards performance are not significantly correlated⁹⁷.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja.

5. Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Pengembangan karir di dalam suatu organisasi bukan hanya sangat berguna dan penting bagi pegawai secara individu, tetapi juga menguntungkan bagi organisasi. Mengembangkan pegawai untuk jabatan-jabatan yang akan datang, maka organisasi mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang cakap yang dapat dipercaya untuk mengganti pegawai-pegawai yang tingkatnya lebih tinggi, baik yang keluar maupun yang mendapat promosi. Hal ini memudahkan penyusunan tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja dari luar dan seleksi sehingga strategi

⁹⁷Muhammad Sofyan, "The Effect of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi". *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 5, Issue 03, March 2016 ISSN 2277-8616

pengembangan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan melihat kebutuhan, dan tujuan karirnya, melalui proses pengembangan karir pegawai dibantu untuk menentukan karirnya di masa yang akan datang. Menurut Nawawi bahwa pengembangan karir yang terencana dan dilaksanakan secara baik akan memungkinkan organisasi menjadi unggul dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif⁹⁸.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang muncul berdasarkan penilaian terhadap situasi tempat di mana ia bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam merespon positif pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan dan merupakan sekumpulan perasaan kepuasan yang bersifat dinamis.

Kaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan suatu tahapan kerja yang telah dilalui oleh pegawai berdasarkan atas pengalaman kerjanya, sehingga kemampuan kerjanya akan bertambah, dengan bertambahnya kemampuan kerja, maka kepuasan kerja yang diinginkan akan mudah tercapai, karena didukung oleh kemampuan dan lingkungan kerja pegawainya. Hasil penelitian Kayalar

This study aims to investigate the relationship between individual career planning and job satisfaction for two types of university workers – academic and administrative staff. It was also aimed to

⁹⁸Nawawi, *op. cit.*, h. 293

understand whether individual career planning influence productivity, motivation, loyalty and other variables positively for both groups⁹⁹.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

6. Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir

Disiplin merupakan hal yang sangat penting, sebab dengan kedisiplinan dapat diketahui seberapa besar peraturan-peraturan dapat ditaati oleh pegawai. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap pegawai yang ada di dalam organisasi, akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju. karena setiap pegawai yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna, tetapi dalam jangka waktu tertentu pegawai akan melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Obednego Saranga, Budiyanto, dan Khuzaini bahwa

The results of this research can generally be concluded that the ability of individuals and the work environment also give significant influencetoward job satisfaction. Individual ability, work discipline, and work environment give significant influencetoward employee

⁹⁹Kayalar, "The Effect Of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic And Administrative Staff". *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* Y.2009, Vol.14, No.1 pp.239-254

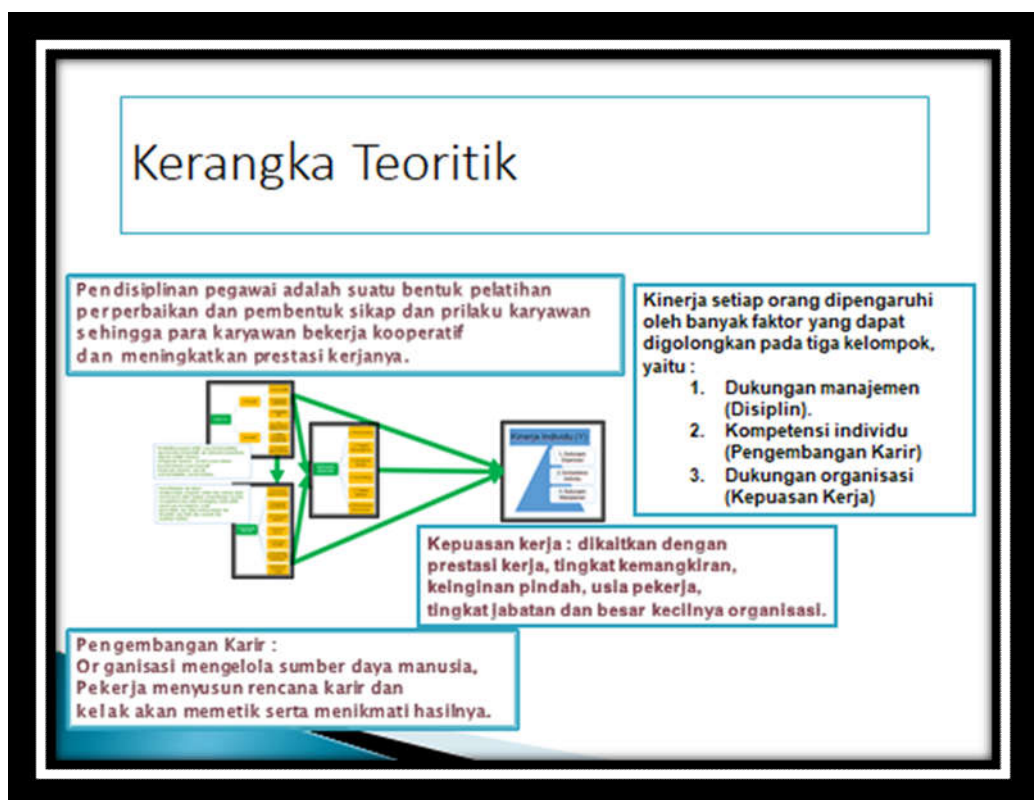
career development, as well as career development also gives significant influencetoward job satisfaction.¹⁰⁰

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa kemampuan individu dan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan individu, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap perkembangan karir karyawan, serta perkembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi perkembangan karir karyawan.

Pengembangan karir merupakan suatu langkah yang dilakukan pegawai untuk memperoleh jenjang karir dengan cara meningkatkan kerjanya, sehingga tujuan organisasi yang ditargetkan dapat tercapai. Pegawai yang pengembangan karirnya positif cenderung mempunyai sikap kerja yang baik, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran (absensi), ataupun perpindahan kerja. Pegawai yang pengembangan karirnya positif cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, lebih produktif, serta efisien dan efektif dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang

¹⁰⁰Obednego Saranga, Budiyanto, dan Khuzaini, "The Influence Of Individual Capability, Work Discipline And Work Environment Toward The Employee Satisfaction With Career Development As The Mediation". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 8. Ver. V. (August 2017).

pengembangan karirnya secara negatif cenderung menampilkan sikap dan perilaku kerja yang menghambat tujuan organisasi. Menurut Sutrisno ada 5 faktor yang mempengaruhi baik tidaknya karir pegawai yaitu: (1) sikap atasan dan rekan kerja; (2) pengalaman; (3) pendidikan; (4) prestasi dan (5) faktor nasib¹⁰¹.



Gambar 3 Kerangka Teoritik

Kaitan antara disiplin kerja dengan pengembangan karir. Disiplin pada dasarnya adalah keajegan sikap seorang pegawai terhadap

¹⁰¹Sutrisno, *op. cit.*, h. 166-167

peraturan yang diberlakukan organisasi, artinya pegawai tersebut tidak akan melanggar terhadap peraturan tersebut, semakin tinggi disiplin kerja, maka diharapkan pengembangan karir akan meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan disiplin kerja terhadap pengembangan karir.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskriptif konseptual dan kerangka teoretik, maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.
2. Terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.
4. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap kepuasan pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.
5. Terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karir terhadap kepuasan pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.
6. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap pengembangan karir pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti.