

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peranan amat penting sebab pegawai negeri sipil merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara Indonesia. Seperti tertuang dalam pembukaan Undang - Undang Dasar 1945, tujuan negara indonesia untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia. Pada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional itu terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri.

Pegawai adalah aset yang paling berharga dari setiap perusahaan karena mereka dapat membuat atau menghancurkan reputasi perusahaan dan dapat efek negatif profitabilitas. Kinerja pegawai merupakan blok bangunan penting dari suatu organisasi dan faktor yang meletakkan dasar untuk kinerja tinggi harus dianalisis dengan organisasi. Karena setiap organisasi tidak dapat maju oleh satu atau dua upaya individu, itu adalah upaya kolektif dari semua anggota organisasi, Abbas dan Yaqoob, (2009:269). Fenomena kurang optimalnya permasalahan kinerja merupakan faktor utama saat ini yang harus dijalani oleh banyak organisasi, sebagian organisasi menyadari betapa pentingnya meningkatkan kinerja pegawai dan mengetahui cara melalui tingkat mana tingkat tinggi kinerja pegawai yang dapat dicapai dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, Tran dan Thao, (2015:169). Permasalahan Kinerja Pegawai masih menjadi permasalahan serius bagi banyak Negara terutama pada sektor lembaga pemerintahan. Pada sektor pemerintahan, layanan yang responsif, memadai dan, sopan dan efisien kepada publik diharapkan menjadi tujuan dari setiap lembaga untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, lembaga yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia di pemerintah harus fokus pada peningkatkan kinerja pegawai dalam melayani publik, Capadosa dan

Bernard, (2013:1). Selain itu, sumberdaya manusia berperan dalam mencapai tujuan organisasi dan sumber daya manusia juga merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi Masharyono dan Sumiyati, (2016).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, lembaga, ataupun instansi baik pemerintah maupun swasta. Sinambela (2016: 4) menyatakan bahwa SDM sebagai investasi (*Human Investment*) yang harus dikelola dengan baik agar membawa manfaat bagi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat sebagai pertumbuhan dan peningkatan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan (Sedarmayanti, 2017;6).

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya (Arianty *et al.*, 2016). Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dari zaman ke zaman.

Organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta harus bisa meningkatkan kualitas kinerja pegawai yang dimiliki, karena pegawai adalah aset yang paling penting dalam suatu organisasi. Supaya pegawai dapat memberikan kinerja yang baik maka suatu organisasi atau instansi pemerintah harus dapat memberikan dukungan yang baik kepada pegawai. Kinerja pegawai dapat terealisasi dengan adanya tujuan instansi sesuai dengan perkembangan zaman dan haruslah ditunjang dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang memadai, karena pegawai sebagai suatu sumber daya yang berkualitas yang akan menjadi pelaksana kegiatan. Maka pendidikan dan pelatihan yang merupakan unsur paling penting dalam pengembangan suatu perusahaan atau instansi.

Kemampuan seorang pegawai tercermin dari kinerjanya karena kinerja pegawai memegang peranan penting dalam hal kelangsungan organisasi. Sesuai dengan Mangkunegara, (2016), mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan masalah yang perlu diperhatikan perusahaan atau instansi pemerintah, karena kinerja pegawai akan mempengaruhi kualitas perusahaan dalam menghadapi persaingan seiring dengan perkembangan zaman. Menurut Wibowo (2016) kinerja adalah konsekuensi kerja yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan penyediaan keuangan. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai upaya untuk mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya pegawai sesuai dengan serangkaian tujuan. Sebagaimana yang disebutkan diatas, bahwa tujuan organisasi akan dicapai melalui kinerja yang baik dari para pegawainya. Sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan – tujuannya manakala kinerja para pegawai tidak efektif. Mengingat kinerja merupakan tolak ukur efektif, maka bagi pimpinan organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting Karena merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya.

Menanggapi dinamika lingkungan yang selalu berubah, harapan instansi pemerintah untuk merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul menjadi lebih menuntut. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang meliputi pengembangan karir dan kompetensi memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila memiliki kompetensi yang tinggi salah satunya keterampilan, sehingga keterampilan menjadi barometer kualitas sumber daya manusia. Dari pernyataan di atas yang berkaitan dengan kompetensi di Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali salah satunya dapat dilihat dari beberapa indikatornya yaitu pengetahuan, pemahaman dan keterampilan. Adapun jumlah pegawai pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali adalah sejumlah 245 orang

Aparatur Negeri Sipil dengan tingkat Pendidikan dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Distribusi Responden Menurut Pendidikan
Pada Kantor Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali

No	Pendidikan	Jumlah	Jumlah dalam persentase
1	SMP	1	0.4 %
2	SMA / SMK	47	19.2%
3	DIPLOMA D1/ D2/ D3	2	0.8%
4	SARJANA (S1)	149	60.8%
5	MAGISTER (S2)	44	18%
6	DOKTOR (S3)	2	0.8%
	JUMLAH	245	100

Sumber : Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat di jelaskan bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan Sarjana(S1) yaitu sejumlah 149 orang (60.8%), yang berpendidikan SMA/SMK sejumlah 47 orang (19.2%), responden berpendidikan S2 (Magister) sejumlah 44 orang (18%) dan pegawai yang berpendidikan S3 (Doktor) dan SMP sejumlah 2 orang (0.8%), dan berpendidikan SMP 1 orang (0.4%). Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumberdaya manusia. Faktor pendidikan pegawai di dalam suatu instansi/organisasi berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan kerja, jenjang karir dan perilaku pegawai. Pegawai belum mengetahui cara bagaimana melakukan pekerjaan yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi, yaitu pada bidang sub bagian umum dan kepegawaian terutama dalam pembuatan surat keputusan (SK) kenaikan jabatan atau kepangkatan, keterlambatan penyelesaiannya sehingga berakibat kualitas pekerjaan tidak sesuai dengan tujuan. Terutama pada pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dan Diploma (D3) Dan pegawai dengan tingkat pendidikan S1 kurangnya kemampuan dalam menentukan ataupun memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Seperti misalnya pada bidang pengelola pegawai dan penyusunan program evaluasi dan pelaporan, yaitu bagaimana menyiapkan bahan penyusunan rencana strategi, bahan dalam rangka pengawasan dan pengendalian program dan kegiatan dinas. pegawai sering menunda nunda pekerjaan karena pegawai kurang pemahaman dan kemampuan

dalam pekerjaan tersebut, sehingga berdampak pada kinerjanya. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses persiapan individu untuk memikul tanggungjawab yang lebih tinggi yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan Intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain untuk membantu para aparatur sipil negara (ASN) yang berkaitan dengan pengembangannya, dapat dilihat dari dua aspek yaitu kuantitas yang menyangkut jumlah sumber daya manusia dan kualitas menyangkut mutu dan skill aparatur sipil negara (ASN) (Alam, 2016).

Salah satu cara untuk manajemen pegawai agar dapat bekerja dengan baik adalah dengan upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu bproses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumberdaya manusia. Secara mikro dalam arti lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga lain) pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Menurut Ismail (2013:3) pengembangan sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, Desseler (2015:305) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah pendekatan khusus bagi perubahan organisasi dimana pegawai sendiri yang memformulasikan perubahan yang dibutuhkan dan mengimplementasikannya, sering dengan bantuan konsultan profesional. Menurut Sedarmayanti (2017:29) pengembangan sumberdaya manusia secara makro merupakan hal yang penting dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumberdaya manusia yang baik maka akan membawa dampak positif bagi pegawai yang ada di dalamnya serta perusahaan. Dimana

pegawai menjadi lebih terampil, berpengetahuan, serta mampu menyelesaikan tugasnya sesuai tuntutan kerjanya terhadap perusahaan tersebut.

Pengembangan sumberdaya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai di nilai dan di ukur menurut kriteria yang sudah di tentukan oleh organisasi. Pengembangan sumberdaya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi serta penting bagi kesuksesan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, peningkatan pengembangan sumberdaya manusia mutlak diperlukan. Di era globalisasi sekarang ini sumberdaya manusia yang berkualitas akan sangat banyak diperlukan serta menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus maju dan berkembang. Peningkatan pengembangan sumberdaya manusia harus direncanakan dengan sebaik mungkin untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Untuk meningkatkan pengembangan sumberdaya manusia bisa dilakukan dengan melakukan pelatihan. Sebelum dilakukannya pengembangan, perlu suatu analisis untuk mengetahui metode serta strategi yang dibutuhkan oleh para pegawai.

Pada dasarnya, pengembangan sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan maka akan semakin tinggi dan baik pula kinerja para pegawai. Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Elisa *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut diperoleh karena pegawai mampu berpartisipasi dalam pengembangan SDM untuk menambah pengetahuan, dapat menyesuaikan materi dengan apa yang dibutuhkan pegawai, materi yang disampaikan juga dapat diterima secara positif oleh pegawai, dan dengan Partisipasi pegawai dalam pengembangan SDM, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Samsul *et al.*, (2022), Wibowo dan Kusmiyanti (2021), Hinelu *et al.*, (2022) menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil temuan yang berbeda penelitian yang dilakukan oleh Candra *et al.*, (2023), Sima dan Ratnasari (2022),

Mahendra Putra *et al.*, (2022), Karo dan Tamami (2016), Jatmika dan Andarwati (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain selain pengembangan SDM yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah fasilitas kerja. Menurut (Husnan, 2018;45) fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung pegawai dalam bekerja. Fasilitas kerja tersebut sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan pegawai akan bekerja lebih produktif. Dengan demikian fasilitas kerja memungkinkan untuk meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Pada dasarnya pegawai akan merasa nyaman dan betah bekerja apabila tersedia fasilitas kerja yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai manusia, bukan sebagai alat produksi semata. Fasilitas kerja merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipisahkan dari dunia kerja dan merupakan hal yang paling penting bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kerja yang lengkap maka pegawai akan terdorong untuk meningkatkan produktivitasnya. Implikasi yang timbul dari kondisi tersebut yaitu kinerja pegawai akan lebih optimal dan tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Koyong (2011;11) fasilitas kerja adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai perlu adanya fasilitas kerja yang baik. Adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung pegawai dalam bekerja. Fasilitas kerja yang memadai tentu saja akan berdampak positif pada proses kerja dalam perusahaan tersebut. Fasilitas kerja yang digunakan bermacam-macam bentuk, jenis maupun manfaatnya disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan atau instansi. Fasilitas kerja pegawai yang

disediakan di kantor sebaiknya disesuaikan dengan pekerjaannya sehingga tidak menghambat pekerjaan. Semakin besar aktivitas pendukung dalam proses kegiatan untuk tujuan tertentu. Suatu kantor pemerintahan harus mempunyai berbagai macam kelengkapan fasilitas kerja seperti gedung kantor, komputer, meja kursi, lemari dan fasilitas pendukung lainnya seperti kendaraan dinas. Fasilitas sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Fasilitas dapat menjadi pendorong kebutuhan pegawai untuk melaksanakan kegiatannya agar pekerjaan dengan mudah terselesaikan. Seorang pegawai harus mampu mengoperasikan atau memanfaatkan fasilitas yang ada. Fasilitas dapat juga diartikan sebagai sarana dan prasarana yang tersedia di lingkungan maupun di dalam, dimaksudkan untuk memberikan pelayanan maksimal agar masyarakat merasa puas. Fasilitas merupakan faktor penunjang utama dalam suatu pelayanan, karena apalah artinya suatu instansi/perusahaan tanpa fasilitas, tanpa alat kantor, dan tanpa tenaga kerja, mungkin hanya papan nama saja. Ketersediaan fasilitas merupakan salah satu unsur yang dapat menentukan tingkat kinerja yang tinggi bagi para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Fasilitas terutama yang berkaitan dengan sarana dan alat-alat pendukung dalam kantor yang digunakan pegawai untuk bekerja harus tersedia cukup bilamana perusahaan/ instansi menginginkan peningkatan kinerja atau produktivitas pegawai. Selain meningkatkan kinerja pegawai juga akan memberikan rasa puas bagi pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murtani (2019), Prawira (2020) Asri *et al.*, (2019), Darma *et al.*, (2018) Pratiwi *et al.*, (2019) menunjukkan, fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin baik fasilitas kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Adanya peningkatan fasilitas pada kantor, dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Dengan adanya fasilitas yang memadai sesuai dengan kebutuhan maka kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunatar (2023), Perangin-Angin (2020), Hadi, (2021). Julia *et al.*, (2022), Refma dan Al, (2021), Sjahrudin *et al.*, (2022), Groen *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa fasilitas kerja yang memadai akan

mempengaruhi kelancaran aktivitas pekerjaan sehingga pegawai akan lebih bersemangat untuk mencapai target-target organisasi dengan menggunakan semua perlengkapan peralatan kerja.

Peralatan kerja merupakan kebutuhan penting bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, serta mengandalkan fasilitas yang telah tersedia. Penelitian ini didukung dengan studi lainya yang dilakukan Monde *et al.*, (2022) menyatakan fasilitas begitu penting dalam meningkatkan unjuk kerja pegawai. Akan tetapi riset ini tidak sejalan dengan Hidayat *et al.*, (2022) bahwa pegawai akan tetap bekerja sebagaimana mestinya meskipun tersedia atau tidaknya fasilitas yang digunakan. Hasil berbeda yang ditunjukkan oleh Purnawijaya (2019) menyatakan bahwa fasilitas kerja tidak berpengaruh signifikan namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Arah pengaruh yang positif menunjukkan adanya pengaruh searah yang menunjukkan apabila fasilitas kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya apabila fasilitas kerja menurun maka kinerja pegawai juga akan menurun.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins (2018;36) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Untuk memacu kepuasan kerja pegawai harus dilakukan untuk mendorong pencapaian komitmen organisasi yang baik. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini akan berdampak pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, artinya jika kepuasan diperoleh

dari pekerjaan maka kedisiplinan pegawai baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan pegawai rendah. Pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis komitmen di dalam organisasi akan meningkat (Surito *et al.*, 2019). Dalam penelitian (Jufrien dan Sitorus, 2021) mendefenisikan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kepuasan kerja memiliki kaitan dengan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan juga bersifat tak kasat mata, akan tetapi masih bisa terwujud. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangatlah penting agar terciptanya produktivitas kerja diiringi dengan perasaan senang dan tidak terpaksa. Akan tetapi, tidaklah mudah dalam mengetahui ciri-ciri kepuasan pada masing-masing pekerja karena masing-masing pekerja memiliki kepuasan kerja yang berbeda. Namun, cerminan dari kepuasan kerja bisa diketahui dengan manajemen yang tepat. Menurut As'ad (2009: 104), kepuasan kerja berkaitan akan faktor perilaku dari pegawai pada pekerjaannya, kondisi kerja, kerjasama antar pimpinan dengan sesama pegawai. Selain itu, Martoyo (2011:142) menyatakan bahwasannya kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi emosional pegawai terhadap bentuk balas jasa kerja pegawai yang diberikan perusahaan. Bentuk balas jasa kerja pegawai ini dapat berbentuk uang atau non uang. Priansa (2014:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai prestasi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Candra *et al.*, (2023), Wijaya *et al.*, (2023), Nurrohmat dan Lestari (2021), Hermawan (2019), Sari dan Susilo (2018), Nurhadian (2019), Sausan *et al.*, (2021), Rahmadani dan Sampeliling (2023), Perangin-Angin (2020), Rumangkit dan Kusumaningtyas (2023) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berfokus pada perasaan emosional pegawai terhadap aspekpek pekerjaan

yang dilakukan. Perasaan emosional tersebut tersebut dapat diekspresikan dengan perasaan suka maupun tidak suka. Ketika pegawai merasa puas terhadap hasil pekerjaannya dan mendapatkan dampak positif dari hasil kerjanya, maka pegawai tersebut akan mempertahankan hasil kinerjanya tersebut. Hal tersebut dikarenakan pegawai menginginkan kompensasi yang tinggi, mendapatkan promosi, mendapatkan pengakuan dan prestasi kerja dari hasil pekerjaan yang dilakukan (Arifin *et al.*, 2019). Hasil penelitian Isnaeningsih *et al.*, (2021) menyatakan, bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil berbeda ditemukan oleh Defriza *et al.*, (2019), bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang merasa tidak puas akan menyebabkan mereka malas bekerja. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fonna dan Ferine (2023), Romadhani *et al.*, (2022), Azhari *et al.*, (2021), Bagis *et al.*, (2021), Fauziek dan Yanuar (2021), Nabawi (2019) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga diharapkan kepuasan pada pegawai harus lebih ditingkatkan kembali agar pegawai lebih giat kembali dalam melakukan pekerjaannya dan juga perusahaan harus lebih meningkatkan kepuasan para pegawainya, agar kinerjanya semakin baik lagi dalam bekerja. seluruh tindakan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan atau capaian kinerja tersebut, dibutuhkan kajian yang menyeluruh akan fungsi-fungsi dan peran SDM didalam mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fitri dan Endratno (2021), Theresia dan Bangun (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Dahlia (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memberikan arti bahwa kepuasan pegawai yang ditunjukkan dengan sikap pegawai pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan yang dilakukan, hubungan dengan sesama rekan kerja sejawat, adanya peluang mempromosikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan instansi tempat berkerja serta gaji dan insentif yang diterima membuat pegawai semakin meningkatkan kinerjanya dalam mengemban tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Peningkatan kinerja pegawai ini

ditunjukkan dengan melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien, hasil pekerjaan yang berkualitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan semakin bekerja secara produktif. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Citrawati, 2021) yang terbukti bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Affandi (2016) memaparkan bila kepuasan kerja mengakibatkan kinerja meningkat sehingga pegawai bisa berpuas diri dan produktif selama bekerja. Kepuasan kerja ialah perasaan positif terkait pekerjaan seseorang, serta sebagai hasil dari evaluasi kriterianya (Robbins dan Judge, 2008). Tingkat kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif, akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton serta kesempatan untuk berinisiatif dan berkreasi (Resfani *et al.*, 2020). Tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Asharini *et al.*, (2018) dan Riansari *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah pengembangan sumberdaya manusia dan fasilitas kerja.

Pengembangan sumberdaya manusia melalui integritas, pengembangan diri, orientasi berprestasi, komitmen organisasi dan kreatif dengan Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir, kesempatan untuk melanjutkan studi dan diberi hak yang sama untuk mengikuti kegiatan pelatihan mampu mempengaruhi setiap pegawai untuk menjalankan kebijakan dengan rasa tanggung jawab dan menerima hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan. Menurut Rumawas (2018) bahwa pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan dari pegawai sehingga memiliki pengetahuan, keahlian serta sikap yang dibutuhkan dalam menghadapi pekerjaan saat ini maupun akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Candra *et al.*, (2023), Sima dan Ratnasari (2022), Samsul *et al.*, (2022), Arsyad (2019), Monalis *et al.*, (2020), Lestari *et al.*, (2021), Dailangi *et al.*, (2020) menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi pengembangan sumberdaya manusia maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja, seperti Rumawas (2018) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sima dan Ratnasari, (2022) yang mengemukakan bahwa pengembangan SDM positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan kompetensi sumberdaya manusia melalui integritas, pengembangan diri, orientasi berprestasi, komitmen organisasi dan kreatif dengan Setiap pegawai kemenag diberi kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir, kesempatan untuk melanjutkan studi dan diberi hak yang sama untuk mengikuti kegiatan pelatihan mampu mempengaruhi setiap pegawai kemenag menjalankan kebijakan dengan rasa tanggung jawab dan menerima hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kelana (2022) menyatakan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah fasilitas kerja. Menurut Bary (2012) fasilitas kerja adalah suatu sarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung jalan nada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Semakin berkualitas dan memadai fasilitas kerja yang diberikan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai, namun begitu juga kebalikannya semakin tidak memadai dan tidak lengkapnya fasilitas kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2008) Fasilitas dan sarana kerja yang diberikan akan menjadikan kinerja pegawai lebih maksimal, dan juga mampu meningkatkan kemampuan kerja para pegawai sesuai standar yang telah ditetapkan. Pekerjaan akan berjalan efektif jika fasilitas kerja yang diberikan sebagai penunjang kerja sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Fasilitas kerja menjadi kepuasan tersendiri untuk seorang pegawai, karena dengan adanya fasilitas penunjang kerja dari perusahaan seorang pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan lebih efektif dan efisien. Penelitian yang dilakukan oleh

Sunatar (2023), Putri *et al.*, (2020), Sholikhah *et al.*, (2022), Monde *et al.*, (2022), Sjahruddin *et al.*, (2022), Ardila *et al.*, (2021), Perangin-Angin (2020) menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas kerja yang dirasakan oleh pegawai maka akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja. Bukti tersebut menjelaskan kepuasan kerja akan meningkat dengan adanya fasilitas kerja yang lengkap serta baik digunakan dalam melayani kebutuhan masyarakat. Hasil tersebut didukung dengan rekognisi pegawai menyatakan bahwa fasilitas begitu penting karena lengkapnya fasilitas kerja yang diberikan instansi akan mempermudah cara kerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung dengan riset terdahulu menyatakan fasilitas kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Yulidarni *et al.*, 2021).

Fasilitas kerja selain untuk membantu atau menunjang aktivitas kerja pegawai, fasilitas kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Vonny (2016), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin tinggi Fasilitas Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Fasilitas Kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Maknanya bahwa semakin tinggi atau berkualitas fasilitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya jika fasilitas kerja semakin menurun maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan hasil temuan berbeda dilakukan oleh Soeharsono (2008) yang menyatakan bahwa Sarana dan Fasilitas kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik atau buruknya fasilitas kerja, maka tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pada kenyataannya tidak semua fasilitas yang disediakan dalam kondisi baik, sehingga menimbulkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan provinsi Bali. Fenomena pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan provinsi Bali masih ditemukan adanya pegawai yang kurang mampu bekerja secara profesional seperti kehadiran yang selalu terlambat atau tidak masuk kerja, masih ditemukan pegawai yang terlambat ikut apel, dan meninggalkan kantor sebelum

jam kerja selesai. Hal ini dapat dilihat dari absensi pegawai pada tahun 2023 :

Tabel 1.2
Data Absensi Pegawai Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan
Provinsi Bali Pada Dinas Induk Tahun 2023

NO	BULAN	JUMLAH PEGAWAI	KETERANGAN			JUMLAH	PRESENTASE
			IJIN/ SAKIT	TERLAMBAT	ALFA		
1	Januari	245	6	52	4	62	47.69
2	Februari	245	7	53	2	62	47.69
3	Maret	245	5	47	3	55	42.31
4	April	245	6	29	5	40	30.77
5	Mei	245	5	45	4	54	41.54
6	Juni	245	3	37	6	46	35.38
7	Juli	245	6	56	3	65	50.00
8	Agustus	245	5	52	5	62	47.69
9	September	245	3	49	2	54	41.54
10	Oktober	245	6	32	5	43	33.08
11	November	245	7	44	4	55	42.31
12	Desember	245	6	51	5	62	47.69

Sumber : Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan di Provinsi Bali

Tabel 1.3
Data Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan
Provinsi Bali Pada Dinas Induk Periode 2023

NO	BULAN	JUMLAH PEGAWAI	JUMLAH HARI KERJA	TARGET KEHADIRAN	JUMLAH	REALISASI	PRESENTASE
	(1)	(2)	(3)	(4) = (2)X(3)	(5)	(6)=(4)-(5)	(7)=(5)/(4)X100%
1	Januari	245	21	5145	62	5083	1,20
2	Februari	245	18	4410	62	4348	1,40
3	Maret	245	19	4655	55	4600	1,18
4	April	245	20	4900	40	4860	0,08
5	Mei	245	18	4410	54	4356	1,22
6	Juni	245	18	4410	46	4364	1,04
7	Juli	245	21	5145	65	5080	1,26
8	Agustus	245	22	5390	62	5328	1,15
9	September	245	22	5390	54	5336	1,00
10	Oktober	245	21	5145	43	5102	0,83
11	November	245	22	5390	55	5335	1,02
12	Desember	245	22	5390	62	5328	1,15

Sumber : Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan di Provinsi Bali

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat persentase absensi pegawai rata-rata masih tinggi. Sedangkan tingkat persentase yang ditolerir oleh pimpinan adalah 2%. Menurut Flippo dalam Putra dan Sudharma (2017) apabila

absensin 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 persen sampai 10 persen dinyatakan tinggi, diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar maka sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak organisasi. ini berarti tingkat absensi di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan provinsi Bali tergolong tinggi, hal ini disebabkan karena pegawai yang datang terlambat saat jam kerja, ijin/ sakit dan alfa. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja pegawai yang menurun apabila tidak diberikan sanksi secara tegas. Kinerja pegawai yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan kebiasaan dalam melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab penuh. Dalam meningkatkan kinerja secara berkesinambungan untuk tetap konsisten melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada diharapkan untuk terus melakukan pengembangan potensi khususnya tentang berbagai program yang ada di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali, sehingga pegawai diharapkan tidak saja memiliki kinerja yang bagus, tetapi dapat melakukan secara profesional.

Kinerja pegawai yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para pegawai mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM dan menerapkan kebiasaan yang baik dalam melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab. Dalam meningkatkan kinerja secara berkesinambungan untuk tetap konsisten melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada diharapkan untuk terus melakukan pengembangan potensi khususnya tentang berbagai program yang ada di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali, sehingga pegawai diharapkan tidak saja memiliki kinerja yang bagus, tetapi dapat melakukan secara profesional.

Fenomena kurangnya kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali adalah terlihat dari kurangnya gairah kerja pegawai seperti enggan melaksanakan pekerjaan, rendahnya rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang terlihat dari hasil pekerjaan, dan kurangnya loyalitas pegawai terhadap pimpinan dan instansi. Penurunan kepuasan kerja tersebut diperkirakan dapat mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai. Hal ini menurut pimpinan lembaga terlihat secara umum, dimana para pegawai seakan-akan melaksanakan rutinitas harian tanpa keinginan untuk meningkatkan

keterampilan kerja, Kurangnya perhatian pada kepuasan kerja para pegawai seperti memberikan *reward* bagi pegawai berprestasi dan memberikan bonus atau upah bagi pegawai yang melakukan lembur demi meningkatkan kinerja pegawai tersebut agar tercapainya tujuan instansi Dinas Pertanian dan Ketahanan pangan provinsi Bali.

Masalah utama dalam menghadapi era global ini adalah keterbatasan SDM yang berkualitas untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pembangunan. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 juga menyebutkan bahwa sasaran pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku) yang sesuai dengan persyaratan tugas jabatan atau pekerjaan masing-masing. Dalam pengukuran beban kerja, pada saat penyusunan *job design* dan *job description* sudah dibagi berdasarkan tupoksi masing-masing untuk menghindari penumpukan beban kerja di satu tempat sedangkan tempat lain masih kurang. Tapi pada kenyataannya pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Provinsi Bali ada penumpukan beban kerja pada *job description* dan di tempat lain kurang, seperti pada bidang susunan program ada beberapa pegawai yang menanggung banyak beban kerja.

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali dengan 10 (sepuluh) UPTD Dinas masing-masing memiliki gedung kantor, sarana transportasi, sarana perkantoran dan perlengkapan kerja. Dari hasil temuan penelitian yang berkaitan dengan fasilitas kantor di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali (DISTAN) salah satunya adalah tidak memadainya atau kurang layak sarana dan prasarana alat-alat kantor seperti laptop keluaran lama yang mempunyai spesifikasi rendah, printer yang banyak rusak dan sering macet, wi-fi yang tiba-tiba terputus dan untuk koneksinya lama tersambung, dan kursi kantor yang tidak mencukupi. Sehingga berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai.

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang tergabung dalam Pemerintah Provinsi Bali. Tugas dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali adalah membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan bidang pertanian dan urusan pemerintahan bidang pangan yang menjadi kewenangan Provinsi, serta melaksanakan tugas Pembantuan dan Dekonsentrasi selaku Wakil Pemerintah

Pusat di Daerah. Adapun fungsinya adalah perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian dan bidang pangan yang menjadi kewenangan Provinsi, pelaksanaan kebijakan di bidang pertanian dan bidang pangan, penyelenggaraan administrasi Dinas bidang pertanian dan bidang pangan, penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Dinas, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi diatas Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali sangat tergantung pada kinerja tiap individu – individu pegawai. Sehingga baik tidaknya ukuran kinerja organisasi sangat tergantung dengan kinerja Pegawai.

Berdasarkan fenomena diatas sesuai dengan masalah yang terjadi di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan di Provinsi Bali yang berdampak pada menurunnya kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Oleh karena itu Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan SDM dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?
- 2) Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?
- 3) Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN?
- 4) Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara.
- 2) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara.
- 3) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara.

- 4) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh fasilitas kantor terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Hal ini dapat dilaksanakan dengan membuktikan secara empiris pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang pengembangan sumber daya manusia dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan kepada pimpinan khususnya pengelolaan sumber daya manusia dalam mewujudkan peningkatan kinerja pegawai melalui pengembangan sumber daya manusia, fasilitas kerja dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai masukan bagi instansi pemerintahan untuk menyusun keputusan strategi jangka panjang terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Grand Setting Theory*

Grand theory digunakan untuk memperkuat dan mendukung serta memperoleh hasil penelitian yang mendekati kesempurnaan, penelitian ini dilakukan pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan di Provinsi Bali menggunakan beberapa *grand theory* sebagai berikut: teori *Edwin Locke (gold setting theory)*, *satisfaction theory Herzberg (two factor theory)* dan *Discrepancy Theory*. Teori-teori tersebut menjadi landasan dari variabel penelitian pengembangan sumber daya manusia, fasilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Selanjutnya teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Gold setting theory* (Locke, 1968) lewat publikasinya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* mengemukakan tentang teori penetapan tujuan/ *goal setting theory* dengan pendekatan kognitif. Ia menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja tugas seseorang. *Goal setting* memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil dari tujuan yang secara sadar dipilih oleh seseorang, Mitchell dan Daniel (2003). Locke (1980) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya, artinya kuat ataupun lemahnya perilaku atau tindakan individu disebabkan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas, dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur. *Goal setting theory* mempengaruhi kinerja melalui empat mekanisme Locke *et al.*, (1981), yaitu: memusatkan perhatian dan bertindak terhadap pencapaian tujuan, menggunakan lebih banyak usaha, tetap melakukan tugas meskipun mengalami kegagalan, dan mengembangkan strategi yang membantu pencapaian tujuan.

2) *Two factor theory, Herzberg Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan

ketidak puasan adalah dua hal prinsip yang bertentangan, akan tetapi dua entitas yang berlawanan ini disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies* (*hygiene factors*). Robin (2020:112) *satisfies* adalah hal prinsip yang dibutuhkan sebagai wujud kepuasan diantaranya pekerjaan yang menarik/memerlukan tantangan, kesempatan untuk berprestasi, *reward* dan juga *promotion*. Sementara itu *dissatisfies* (*higiene factor*) adalah unsur-unsur yang menjadi sebab dari ketidakpuasan tersebut, seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status.

Teori dua faktor ini terdiri dari faktor *hygiene* dan kedua disebut faktor *motivator* atau *hygiene and motivational factors*. Herzberg menyatakan kedua faktor tersebut tidak berdampingan satu sama lain. Beliau berpendapat bahwa apabila dengan adanya faktor motivator yang tinggi maka akan menjadi penyebab pada kepuasan hati yang tinggi, sebaliknya apabila faktor *hygiene* yang tinggi maka akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati (Herzberg, 1959). Oleh karena itu dua faktor tersebut sangat perlu digunakan sebagai acuan bahwa adanya kepuasan atau tidak pada pegawai akan mempengaruhi kinerjanya. Menurut (Andjarwati, 2015) faktor-faktor yang dapat memotivasi (pemuas) dan faktor *hygiene* (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut: 1) Pemuas: Prestasi, Penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, Kenaikan pangkat, Perkembangan. 2) Ketidakpuasan: Kebijakan perusahaan, Pengawasan, Kondisi kerja, Hubungan dengan yang lain, Gaji, Status, Keamanan kerja, Kehidupan pribadi.

Herzberg menggunakan istilah “*hygiene*” yang memiliki arti bahwa adanya fungsi yang bertujuan untuk menghilangkan berbagai risiko di lingkungan kerja (Andjarwati, 2015). Dengan adanya berbagai risiko dalam lingkungan kerja maka dapat mempengaruhi kinerja pegawainya. Lingkungan kerja yang sehat dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi lingkungan yang sehat juga tidak menjamin penyesuaian diri seseorang dapat mempengaruhi adanya ketidakpuasan (Andjarwati, 2015). Oleh karena itu teori ini menjelaskan bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu salah

satunya adanya istilah hygiene yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Maka dari itu lingkungan kerja sangat penting dalam sebuah organisasi yang nantinya akan memengaruhi kinerja pegawai.

- 3) **Discrepancy Theory** (Teori Ketidaksesuaian), Teori Ketidaksesuaian atau dikenal juga dengan nama *Discrepancy Theory*. Teori yang dikemukakan oleh Gibson dalam Sopiah (2008:172), teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961 menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Locke pada tahun 1961, menambahkan bahwa seorang pegawai akan merasa puas bila kondisi yang actual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkan. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dihadapi maka orang tersebut akan semakin puas. Rivai (2008:475), menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai diukur dengan mengetahui selisih antara apa yang seharusnya (harapan) dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). pegawai akan merasa puas jika adanya kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang dihadapi dan tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Pegawai akan lebih puas lagi apabila yang didapat lebih besar daripada yang diinginkan (*positive discrepancy*) dan sebaliknya, pegawai merasa tidak puas terhadap pekerjaannya apabila kenyataan yang dirasakan itu jauh di bawah standar minimum (*negative discrepancy*).

2.1.2 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah "*performance*". Menurut Kane (1996) kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu.

Arifin (2004) menyatakan bahwa kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk -menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Yuniarsih, Tjuju dan Suwatno (2008) berpendapat bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi. Noe (2006) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Boudreau dan Milkovich (1997) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

2.Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah tingkat hasil yang dicapai pegawai pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (1997), kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu:
 - 1) Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan,

yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

- 2) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- b. Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- c. Peluang (*Opportunity*) Peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu pegawai yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

- b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.
- c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik psikologis. Lebih lanjut lagi, Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (job Involvement) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu. Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau faktor dalam diri meliputi; fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan karakteristik organisasi.

3. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Menurut Tyson and Jackson (2000) meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Tyson dan Jackson mengatakan ada 4 (empat) tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu :

- a. Tahap 1, memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan

membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan.

- b. Tahap 2, dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai.
- c. Tahap 3, kelompok kemudian harus menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- d. Tahap 4, analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

Sedangkan Wirjana (2007) menyatakan kinerja pada umumnya terdiri dari kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik. Menurut Wirjana (2007) ada beberapa strategi Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja, seperti berikut:

- a. Seleksi tujuan mengatasi masalah yang paling urgen lebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut diatasi dengan tuntas.
- b. Spesifikasi hasil yang diharapkan: sasaran harus SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*).
- c. Komunikasi yang jelas.
- d. Alokasi tanggungjawab, organisasi perlu membagi atau mengalokasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan setiap pegawai.
- e. Luas proses, sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan yang terdahulu.

Pada tingkat individu strategi yang dipaparkan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat organisasi dapat digunakan dan diadaptasi untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, sebagai berikut:

- a. Seleksi tujuan, menentukan area prioritas bagi tindakan.

- b. Spesifikasi hasil, menentukan target dan standar.
- c. Penetapan ukuran kerja, menentukan dasar bagi kemajuan yang mengarah pada tercapainya tujuan dapat dipantau.
- d. Pemantauan, mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik untuk memastikan target dan standar tercapai.
- e. Luas proses, mengulangi proses dengan tujuan lain sesuai prioritas.

4. Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Ukuran hasil dari kinerja memainkan peranan kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari indikator kinerja, maka manajer akan dapat melihat parameter tersebut kepada atasan maupun bawahan mereka, guna mengambil tindakan atau keputusan yang dirasakan perlu.

Mathis dan Jackson (2006), menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja pegawai sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

- a. Produktivitas. Adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- b. Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
- c. Pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan.

Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik. Sejalan dengan Furtwengler (2002), yang memfokuskan pada ukuran- ukuran kinerja, yaitu Kecepatan; Kualitas; Layanan; dan Nilai. Sedangkan Bernaddin dan Russel (1993) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- a. Kualitas. Merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal

atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Kuantitas. Yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya. Yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi atau perusahaan baik berupa sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, peralatan digunakan secara optimal untuk mendapatkan target tertinggi.
- e. Kebutuhan pengawasan. Suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
- f. Pengaruh interpersonal. Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill, dan kerja sama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa aspek kinerja antara lain adalah: produktivitas, kualitas suatu produksi, pelayanan yang berkualitas, kuantitas, kecepatan, efektivitas waktu dan biaya, layanan, nilai, kebutuhan pengawasan dan pengaruh antar pribadi.

Aspek kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek kinerja yang dikemukakan oleh Bernaddin dan Russel (1993) yang terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

5. Indikator kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Bangun (2015:234) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan.

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Kualitas kerja.

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak

mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

3. Ketepatan waktu.

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

4. Kehadiran pegawai.

Menunjukkan seberapa besar kesanggupan pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan.

2.1.3Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Beberapa definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya menurut Lita Wulantika, (2017:5) Kepuasan kerja secara umum menyakuti sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakuti sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong pegawai untuk lebih produktif. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018:74). Sedangkan menurut Badeni, (2017:43) kepuasan kerja pegawai adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas.

Menurut Robbins (2015:170) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima. Pada prinsipnya setiap perusahaan selalu mengharapkan pegawainya bekerja secara optimal agar dapat meningkatkan keuntungan dan membantu mempercepat pencapaian tujuan organisasi lainnya.

Aziri (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa pegawai merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya.

Keith Davis (1985:96) mengemukakan, bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”* maksudnya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Sementara itu Mangkunegara (2017:117), berpendapat kepuasan kerjaitu *“is the way an employee feels about his or her job”* (cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Dimana perasaan tersebut memiliki korelasi yang jelas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti: upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan diri antara lain; umur, kondisi kesehatan, pendidikan dan kemampuan Mangkunegara (2017:117).

Berbeda dengan Badeni (2017:43), kepuasan kerja pegawai adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Lain halnya menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), bahwa pegawai yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain.

2. Unsur – unsur kepuasan kerja

Hasibuan (2017:202), kepuasan kerja itu adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, dimana sikap ini tercerminkan pada moral kerja, kedisiplinan dalam bekerja dan prestasi kerja. Unsur penikmatan kepuasan kerja oleh pegawai menurut Hasibuan (2017), terdiri dari tiga yaitu:

- 1) Penikmatan kepuasan kerja dari dalam, ini tercermin dari pujian atas hasil

kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana kerja yang baik.

- 2) Penikmatan kepuasan kerja dari luar, yaitu kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaannya, tipe penikmatan kepuasan kerja oleh pegawai seperti ini adalah mereka yang lebih mempersoalkan balas jasa dari pada tugas-tugas yang semestinya dilaksanakan.
- 3) Penikmatan kombinasi kepuasan kerja, unsur dalam dan luar yaitu kepuasan kerja yang tercermin oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan akibat dari rasa layak dan adil.

Lawler dalam Robbins (1996), menyebutkan bahwa ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, Robbins (1996: 181-182) yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Gaji atau upah yang pantas, dimana para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang ditingkatkan. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung, pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan

sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

- 4) Rekan sekerja yang mendukung, bagi kebanyakan pegawai bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan okupansi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

3. Pengaruh kepuasan kerja

Afandi (2018:79) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh berikut:

- 1) Produktifitas, produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja apabila tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.
- 2) Ketidakhadiran, sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.
- 3) Keluarnya pekerja, berhenti atau keluarnya pegawai dari pekerjaannya mempunyai dampak ekonomis yang signifikan, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.
- 4) Respon terhadap ketidakpuasan kerja antara lain: keluar dari pekerjaan/*resign*, menyuarakan (*voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi, mengabaikan (*neglect*) maksudnya sikap yang membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan dan

kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

4.Karakteristik kepuasan kerja

Suwanto dan Priansa (2014:268) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Imbalan yang diterima yaitu berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.
- 2) Pengawasan yang dilakukan oleh atasan, maksudnya dimana atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang bersikap acuh serta selalu mengkritik.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, yaitu sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.
- 4) Hubungan antar rekan sekerja, adalah interaksi antar sesama pegawai dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.
- 5) Keamanan kerja, yaitu rasa aman atas pekerjaan ini diperoleh dari adanya suasana kerja yang memberikan pegawai rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti.
- 6) Kesempatan, maksudnya peluang untuk memperoleh perubahan status (*advancement opportunity*). Faktor ini memiliki peran penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, dengan adanya promosi jabatan, pegawai dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

5. Indikator kepuasan kerja

Sebagai indikator kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini Gibson *et al.*, (2017:213) adalah:

- a. Upah Yaitu persepsi pegawai terkait sejumlah uang yang layak diterima atas kinerjanya.
- b. Pekerjaan. Maksudnya pegawai memiliki persepsi terkait pekerjaan merupakan tugas yang menarik.
- c. Kesempatan promosi. Tersedianya kesempatan untuk dapat naik jabatan.
- d. Penyelia. Persepsi pegawai terkait kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis.
- e. Rekan sekerja. Maksudnya team kerja yang kompak dalam bertindak memberikan bantuan pada rekan kerja.

2.1.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktifitas organisasi secara menyeluruh.

Menurut Krismiyati (2017) pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Isniar Budiarti, (2018:257) mengemukakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki pegawai berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan pegawai. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi. Tujuan dari manajemen SDM yakni tersedianya relasi lebih baik dalam organisasi melalui pengembangan,

aplikasi, evaluasi kebijakan, prosedur dan program SDM untuk pengoptimalan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam Pengembangan SDM harus memperhatikan empat kegiatan utama, seperti akuisisi, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan SDM. Disimpulkan bahwa, PSDM adalah fungsi organisasi yang memberi arahan bagi orang-orang dalam suatu organisasi terkait pengelolaan SDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem.

Pengertian pengembangan menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147) sebagai berikut: “Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum” Pengembangan SDM biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan pegawai, pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat, dan penghargaan. Selain beberapa hal di atas, konsep pengembangan SDM perlu memperhatikan bakat pegawai sehingga terjadi peningkatan performace individu yang bermuara pada tujuan organisasi

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja. Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan jangka panjang dan strategis (Komarudin Sastradipoera, 2006:37).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Veithzal Rivai (2004:240) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

- a. Cost-effectiveness (efektivitas biaya).
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2004:229) tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Untuk meningkatkan kuantitas output
- b. Untuk meningkatkan kualitas output
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- e. Untuk mencegah timbulnya antipati pegawai.

Sedangkan menurut Komarrudin (2006:134) tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps, dan karier. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

4. Metode-Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pelatihan maka

metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pegawai perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan. Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan,2001:80). Sedangkan pelatihan menurut Gary Dessler (2006:280) adalah metode yang digunakan untuk memberikan pegawai baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Metode pelatihan menurut Olaniyan dan Lucas (2008) terbagi kepada 6 macam,yaitu:

- a. *On the Job Training*, Merupakan program pelatihan yang dialami oleh seorang pegawai dari waktu kewaktu selama berada didalam lokasi tempat dimana ia bekerja,
- b. Induksi atau Orientasi, Merupakan metode dalam pelatihan untuk memperkenalkan hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan kepada pegawai yang baru bergabung diperusahaan tersebut.
- c. Magang, Metode pelatihan dimana seorang pegawai yang kurang terampil belajar kepada orang yang lebih terampil.
- d. Demontrasi, Metode yang mengajarkan suatu keterampilan kepada pegawai berdasarkan contoh yang jelas.
- e. *Vestibule* atau Ruang Depan, Metode yang menempatkan pegawai pada bidang kerja lain namun yang relevan agar keryawan tersebut memperoleh keterampilan yang khusus.
- f. Pelatihan Formal, Sebuah proses pengajaran praktis dan teoritis yang bisa dilakukan didalam maupun diluar suatu organisasi.

5. Metode pendidikan

- 1) *Training methods* atau *classroom methods*, Training methods merupakan latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan karena manajer adalah juga pegawai.
- 2) *Under Study* Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
- 3) *Job Rotation and Planned Progression*, Tujuannya memberikan pegawai

pengetahuan yang luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya

- 4) *Coaching and Counselin*, Metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.
- 5) *Junior Board of Executive or Multiple Management*, Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.
- 6) *Committee Assignment*, Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- 7) *Business Games*, Merupakan pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

Menurut Hasibuan (2000:75) bahwa proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan sasaran, kurikulum, sarana, peserta, pelatih, pelaksanaan.

- a. Sasaran. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan. Apakah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin.
- b. Kurikulum atau mata pelajaran. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran pengembangan itu optimal.
- c. Sarana penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenaga, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan.
- d. Peserta menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

- e. Pelaksanaan. Proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

6. Indikator Pengembangan Sumber daya Manusia

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Krismiyati (2017):

1) Motivasi.

Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

2) Kepribadian.

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat erat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3) Keterampilan.

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan pegawai akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

2.1.5 Fasilitas Kerja

1. Pengertian fasilitas kerja

Penyediaan fasilitas kerja adalah kegiatan yang bertujuan agar pegawai cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya. Kita tahu, para eksekutif

umumnya mendapatkan kemudahan-kemudahan tertentu. Maka untuk pegawai juga ada kecenderungan ke arah itu, yaitu dengan memberikan bantuan khusus kepada pegawai biasa dalam beberapa bagian kehidupan rutin dalam menjalankan aktivitasnya. Penyediaan fasilitas kerja pegawai yang bersifat untuk memudahkan atau meringankan (*facilitative*) merupakan kegiatan atau program yang secara normal harus dilakukan pegawai sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Dalam kenyataannya, banyak perusahaan menyediakan berbagai bantuan atau pelayanan di bidang kehidupan rutin pegawai tersebut. Masing-masing program itu untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang terus-menerus. (Kadarisman, 2016:299).

Moenir (2014:119) menyatakan bahwa fasilitas kerja adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan pelayanan yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan juga sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu atau segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh orang pengguna. Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang

Berdasarkan pengertian diatas maka yang dimaksudkan dengan fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan.

2. Karakteristik fasilitas kerja

Menurut Rosida (2016:201) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah:

1) Mempunyai Bentuk Fisik

Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan. Mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur relatif permanen dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu tahun.

2) Memberikan Manfaat di Masa yang akan datang.

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan,

memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

Menurut Sofyan (2011: 22) jenis-jenis fasilitas kerja terdiri dari:

- 1) Mesin dan peralatannya yang merupakan keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada di perusahaan.
- 2). Prasarana, yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah jembatan, jalan, pagar dan lainnya.
- 3) Perlengkapan kantor, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di perkantoran, seperti perabot kantor (meja, kursi, lemari, dan lainnya). Peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (komputer, mesin fotocopy, printer, dan alat hitung lainnya).
- 4) Peralatan inventaris, yaitu peralatan yang dianggap sebagai alat – alat yang digunakan dalam perusahaan seperti inventaris kendaraan. Inventaris kantor, inventaris pabrik, inventaris laboratorium, inventaris gudang dan lainnya.
- 5) Tanah, yaitu asset yang terhampar luas baik yang digunakan ditempat bangunan, maupun yang merupakan lahan kosong yang digunakan untuk aktivitas perusahaan.
- 6) Bangunan, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti perkantoran dan pergudangan.
- 7) Alat transportasi, yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (truk, traktor, mobil, motor, dan lainnya).

3. Jenis-jenis fasilitas kerja

Fasilitas kerja merupakan salah satu alat yang digunakan oleh pegawai untuk memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Fasilitas kerja pada setiap perusahaan akan berbeda dalam bentuk dan jenisnya, tergantung pada jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Fasilitas kerja terbagi atas dua bagian yaitu:

1) Fasilitas Sarana Kantor

Fasilitas sarana kantor dapat terdiri dari: Komputer, printer, AC, kipas, telepon, faximile, kursi, meja, mesin tik, filing cabinet, lemari, kertas,

televisi, mesin photocopy, OHP, kertas, *In Foccus*, *wireless*, tinta, penghapus, pulpen, pensil serta peralatan tulis lainnya.

2) Fasilitas Prasarana Kantor

Fasilitas prasarana kantor dapat berupa: fasilitas olahraga, tempat ibadah, kantin, kamar mandi, pendidikan dan pelatihan. Fasilitas kerja dalam suatu organisasi terdiri dari:

- a) Mesin dan peralatan
- b) Prasarana
- c) Perlengkapan kantor
- d) Peralatan inventaris
- e) Tanah dan bangunan
- f) Alat transportasi

4. Manfaat fasilitas kerja

Menurut Barry (2012:67) fasilitas kerja adalah sebagai sarana yang diberikan perusahaan untuk mendukung jalannya nada perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemegang kendali. Adapun manfaat dari peralatan kantor tersebut bagi:

1) Pegawai

- a) Mengurangi kebosanan dan kelelahan bekerja apabila harus mengerjakan pekerjaan yang berulang-ulang.
- b) Untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan pekerjaannya.
- c) Untuk menghemat waktu dan tenaga
- d) Untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang lebih rapi dan lebih baik.
- e) Meningkatkan ketelitian yang sempurna, apabila dilakukan secara manual biasanya banyak terjadi kesalahan.

2) Perusahaan/Kantor

Penyediaan fasilitas kerja merupakan bentuk pelayanan suatu organisasi terhadap pegawainya dalam menunjang kinerja untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Penyediaan fasilitas yang lengkap, selain meningkatkan kinerja pegawai akan sangat berguna bagi suatu organisasi karena waktu yang

dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan menjadi semakin singkat, tenaga kerja yang diperlukan pun akan semakin sedikit.

5. Indikator fasilitas kerja

Menurut Astadi (2016:56) indikator fasilitas kerja dalam perusahaan terdiri dari:

1) Tata ruang

Adalah penataan ruang kerja dapat mengalami beberapa perubahan yang dimaksudkan untuk memberikan suasana baru.

2) Keamanan dan kenyamanan

Adalah kondisi tata ruang, kebersihan, sirkulasi udara dan keamanan dalam bekerja cukup diperhatikan.

3) Peralatan dan dukungan fasilitas lain

Adalah keadaan peralatan baik kualitas maupun kuantitasnya relatif memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Y1	Y2	
1	Melyanti et al., (2022)	v		v	v	X1 ke Y2 positif dan signifikan. Y1 ke Y2 positif dan signifikan.
2	Sjahrudin et al., (2022)		v	v	v	X2 ke Y2 positif dan signifikan. X2 ke Y1 tidak berpengaruh Y1 ke Y2 positif dan signifikan
3	Wibowo (2021)	v			v	X1 ke Y2 Positif dan signifikan
4	Rivaldo et al., (2023)			v	v	Y1 ke Y2 positif dan signifikan
5	Hendri (2022)		v		v	X2 ke Y2 positif dan signifikan
6	Aditia dan Sudiana (2023)			v	v	Y1 ke Y2 positif dan signifikan

No	Peneliti (Tahun)	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Y1	Y2	
7	Parangin-Angin (2022)		v	v		X2 ke Y1 positif dan signifikan
8	Mursalim et al., (2023)			v	v	Y1 ke Y2 positif dan signifikan
9	Elizabet dan Hasibuan (2023)		v	v	v	X2 ke Y1 positif dan signifikan X2 ke Y2 positif dan signifikan
10	Asmar et al., (2021)		v	v	v	X2 ke Y2 positif dan signifikan Y1 ke Y2 positif dan signifikan
11	Jumriati et al., (2023)	v	v		v	X1 ke Y2 positif dan signifikan X2 ke Y2 positif dan signifikan
12	Monalis et al., (2020)	v		v	v	X1 ke Y1 positif dan signifikan X1 ke Y2 positif dan signifikan Y1 ke Y2 positif dan signifikan
13	Lestari et al., (2021)	v		v	v	X1 ke Y1 positif dan signifikan X1 ke Y2 tidak berpengaruh Y1 ke Y2 positif dan signifikan
14	Hinelo et al., (2022)	v			v	X1 ke Y2 positif dan signifikan
15	Alvani (2022)	v			v	X1 ke Y2 tidak berpengaruh
16	Alnabe et al., (2022),		v		v	X2 ke Y2 tidak berpengaruh
17	Murwani, (2017)		v		v	X2 ke Y2 tidak berpengaruh
18	Irawan, (2018)		v		v	X2 ke Y2 tidak berpengaruh
19	Fadhli et al ., (2022),			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
20	Fauziek dan Yanuar (2021)			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
21	Kelana (2022)	v		v		X1 ke Y1 tidak berpengaruh
22	Soeharsono (2008)		v	v		X2 ke Y1 tidak

No	Peneliti (Tahun)	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Y1	Y2	
						berpengaruh
23	Azhari et al., (2021)			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
24	Romadhani et al., (2022)			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
25	Bagis et al., (2021)			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
26	Fonna dan Ferine (2023)			v	v	Y1 ke Y2 tidak berpengaruh
27	Winarsih (2024)	v	v	v	v	

Keterangan:

X1: Pengembangan Sumberdaya Manusia

X2: Fasilitas Kerja

Y1: Kepuasan Kerja

Y2: Kinerja Pegawai

