

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja tersebut.

2.1.1 Deskripsi Pekerjaan

Pekerjaan – pekerjaan perlu dianalisis terlebih dahulu agar dapat dikerjakan secara efisien dan efektif. Menganalisis pekerjaan dibutuhkan informasi – informasi tentang isi dan persyaratan dari pekerjaan tersebut. Salah satu bentuk dari penyajian analisis pekerjaan ini yaitu deskripsi pekerjaan (*job description*). Deskripsi pekerjaan harus dibuat secara sistematis dan jelas supaya karyawan lebih mudah memahami dan menghindari adanya tumpang tindih dari tanggung jawab.

Job description merupakan uraian jabatan berisi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan apa yang harus dikerjakan (Kasmir, 2019:27). Artinya menguraikan kegiatan yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Pynes (Priansa, 2016 : 80) “Deskripsi pekerjaan merupakan ringkasan dari fitur yang paling penting dalam pekerjaan”. Ini menyatakan sifat

dari pekerjaan yang terlibat dan memberikan informasi tentang tugas, tanggung jawab dan konteks.

Menurut Rivai (2015 : 93) “Deskripsi pekerjaan adalah keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat – syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut”.

Hasibuan (2019 : 33) menyatakan bahwa uraian pekerjaan adalah informasi yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek – aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”.

Menurut Poltak (Elbadiansyah, 2019 : 38) “Deskripsi kerja adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa sesungguhnya yang akan dilakukan pelaksana pekerjaan (pejabat atau pegawai), bagaimana dia melakukannya, apa hak dan kewajibannya serta dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, apa saja hak dan kewajiban dalam pekerjaan tersebut dan dalam kondisi seperti apa pekerjaan tersebut dilakukan. Sehingga pemangku jabatan bisa menghindari kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya dan menghasilkan output yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Indikator Deskripsi Pekerjaan

Hasil yang pertama dan langsung dari proses analisis jabatan adalah deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan harus memberikan pernyataan yang ringkas

mengenai apa yang diharapkan untuk dikerjakan para karyawan dalam pekerjaan, bagaimana mereka mengerjakannya dan kondisi di mana tugas dijalankan. Indikator deskripsi pekerjaan menurut Robbins dan Judge (2015:79) adalah sebagai berikut:

1. Wewenang

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu. Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan harus mengetahui batasan wewenangnya supaya mengetahui apa saja yang boleh dan tidak boleh dikerjakan.

2. Tanggung jawab

Seorang karyawan harus mengetahui dan memahami apa saja tanggung jawabnya untuk menghindari adanya kebingungan dan *overlapping* tugas.

3. Kondisi pekerjaan

Seorang karyawan yang duduk dalam suatu jabatan harus mampu melihat keadaan, peraturan perusahaan serta risiko pekerjaan.

4. Peralatan kerja

Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan harus mengetahui apa saja peralatan yang digunakan untuk menunjang pekerjaan.

5. Standar hasil kerja

Menjelaskan sasaran dalam pekerjaan sehingga karyawan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan selama bekerja dan tujuan yang akan dicapai perusahaan.

2.1.1.2 Unsur – unsur Deskripsi Pekerjaan

Unsur – unsur deskripsi pekerjaan harus diorganisasi dalam sejumlah informasi agar bermanfaat. Menurut Priansa (2016 : 83 - 84) secara umum, urutan dari deskripsi pekerjaan memuat bagian yang mencakup:

1. Identifikasi jabatan

Berisi beberapa informasi seperti jenis pekerjaan, bagian dan kode pekerjaan.

2. Sifat jabatan

Uraian tugas wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain (siapa atasan dan bawahan), supervisi yang diperlukan, peralatan mesin yang digunakan, kondisi kerja dan istilah khusus yang diketahui.

3. Ringkasan jabatan

Terkait ringkasan mengenai uraian singkat jabatan, syarat kualifikasi pemangku jabatan, pelaksana kerja, prestasi kerja yang harus dicapai serta tugas – tugas yang dilaksanakan oleh pegawai.

4. Persyaratan jabatan

Kualifikasi jabatan, kebutuhan pekerjaan, kebutuhan pembayaran minimal dan klasifikasi jabatan.

5. Supervisi

Yang diberikan dan diterima (korelasi pimpinan dan pegawai dalam tingkat pengawasan supervisi terbuka *loop supervision*), supervisi umuan balik (*feedback supervision*) dan supervisi berkesinambungan (*rolling supervision*).

6. Hubungan jabatan

Kondisi individu pegawai dan tim antar departemen sangat mempengaruhi deskripsi jabatan, terutama terkait dengan hubungan jabatan.

2.1.1.3 Prinsip – prinsip Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi jabatan mengandung sejumlah prinsip yang penting. Menurut Priansa (2016 : 82) beberapa prinsip deskripsi pekerjaan yang perlu diperhatikan antara lain adalah:

1. Sistematis

Deskripsi pekerjaan terdiri dari sejumlah komponen tertentu yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan keorganisasian yang membentuk suatu sistem sehingga mudah dipahami oleh pegawai dalam mengemban jabatannya.

2. Jelas

Deskripsi pekerjaan dapat memberikan pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang dan tidak meragukan sehingga ketika ia mengemban pekerjaan maka ia turut terlibat dengan tepat.

3. Ringkas

Deskripsi pekerjaan perlu menggunakan kata – kata dan kalimat yang singkat, padat dan jelas sehingga memudahkan pegawai untuk memahaminya ketika membutuhkannya.

4. Tepat

Deskripsi pekerjaan mampu menyajikan uraian yang sesuai dengan apa yang dimaksud dalam isi pekerjaan sehingga pegawai dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.

5. Taat Azas

Deskripsi pekerjaan berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu dengan yang lainnya.

6. Akurat

Deskripsi pekerjaan disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih dari apa yang sesungguhnya dilakukan di dalam mengemban pekerjaan.

2.1.1.4 Manfaat Dekripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan sudah tentu bukanlah dokumen yang dapat memberikan data dan informasi yang sempurna, akan tetapi sudah pasti mempunyai daya bantu yang efektif bagi manajemen SDM dalam mengelola pekerjaan pegawai. Menurut Priansa (2016 : 81) deskripsi pekerjaan bermanfaat untuk:

1. Memberikan pedoman (aturan) terperinci untuk pencarian dan penyaringan pekerja;
2. Memberikan gambaran garis besar mengenai kesempatan kerja dan dengan demikian bermanfaat dalam penyuluhan dan nasehat jabatan;
3. Memberikan dasar untuk program latihan;
4. Memberikan dasar untuk penguraian jabatan, menunjukkan jabatan yang sesuai bagi pekerja yang kurang cakap dan menunjukkan pula jabatan yang tepat bagi pekerja yang mempunyai kecakapan khusus sehingga dapat dimanfaatkan dengan baik;
5. Memberikan saran untuk penyederhanaan pekerjaan;

6. Memberikan sistem penilaian jabatan dalam administrasi upah dan gaji, perbandingan - perbandingan relatif mengenai bermacam - bermacam jabatan dapat disusun berdasarkan deskripsi jabatan;
7. Membantu memperbaiki semangat kerja dengan cara mempengaruhi pekerja itu mengenai pentingnya jabatan dan membantu menetapkan kompensasi yang adil;
8. Deskripsi jabatan penting dalam perencanaan perubahan dalam organisasi dan reorganisasi;
9. Membantu memperbaiki administrasi dan supervisi dan hubungan – hubungan jabatan terhadap jabatan;
10. Bermanfaat dalam program keselamatan, menunjukkan tindakan – tindakan yang berbahaya dan menyarankan perubahan dalam pelaksanaan;
11. Para pemimpin dapat memanfaatkan deskripsi jabatan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan, menetapkan standar hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan karyawan perseorangan dan menganalisa pemanfaatan tenaga kerja lebih jauh.

2.1.2 Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan deskripsi pekerjaan. Setelah mengenal isi tentang suatu pekerjaan, maka dengan mudah dapat diketahui persyaratan – persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Para pekerja harus memiliki persyaratan tertentu untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik.

Job specification adalah persyaratan untuk menempati atau menduduki suatu jabatan” (Kasmir, 2019 : 31). Artinya untuk menempati suatu jabatan dibutuhkan orang – orang yang benar – benar mau dan mampu untuk melaksanakan atau mengerjakan suatu pekerjaan.

Hasibuan (2019 : 34) menyatakan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Menurut Mathis dan Jackson (Priansa, 2016 : 84) “Spesifikasi jabatan terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*The knowledge, skills and abilities/KSA*) yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya”.

Menurut Rivai (2015 : 94) “Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah karakteristik atau syarat – syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan”.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah suatu persyaratan minimum yang harus dipenuhi seseorang karyawan dalam memangku sebuah jabatan atau pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pendidikan, usia, keahlian, pengalaman kerja dan lain sebagainya.

2.1.2.1 Indikator Spesifikasi Pekerjaan

Karyawan akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam

mengemban jabatan tersebut. Menurut Priansa (2016 : 86), spesifikasi pekerjaan terdiri dari berbagai hal yang saling berkaitan dan menunjang, meliputi:

1. Keterampilan

Setiap jabatan memerlukan keterampilan yang berbeda – berbeda dalam menyelesaikannya. Oleh sebab itu, karyawan harus memiliki keterampilan tertentu agar mampu bekerja secara lebih optimal.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki karyawan hendaknya disesuaikan dengan jabatan yang diembannya sehingga ia akan mampu untuk melaksanakan jabatan yang baik. Semakin tinggi jabatan yang diemban oleh karyawan maka pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan juga akan semakin tinggi. Begitupun sebaliknya.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan sekumpulan pencapaian karyawan yang meliputi keterampilan, pemahaman dan atribut individual yang lebih memungkinkan karyawan menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Kemampuan tinggi yang dimiliki karyawan terkait dengan jabatan yang diembannya akan memudahkannya untuk menyelesaikan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.

4. Kepribadian

Karyawan harus mampu memahami kepribadiannya sendiri dan berusaha untuk menimbulkan kekuatan atau sisi positif dari kepribadiannya tersebut. Kepribadian merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Kepribadian karyawan menentukan bagaimana hubungan yang akan terjalin

antar pegawai saat harus bekerja dalam sebuah tim. Kepribadian karyawan dapat membantu memilih jenis pekerjaan yang tepat

5. Minat

Minat berhubungan dengan kecenderungan terkait dengan apa yang disukai karyawan. Minat kerja adalah sebuah penilaian personal tentang jabatan yang ditekuni dan dianggap berharga bagi karyawan sehingga karyawan akan terlibat dengan baik dalam jabatan.

2.1.2.2 Unsur Spesifikasi Pekerjaan

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2019 : 34) unsur spesifikasi pekerjaan, yaitu:

1. Pendidikan pekerja

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula, seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan

2. Jenis kelamin pekerja

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan.

3. Keadaan fisik pekerja

Keadaan fisik pekerja sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan. Memperhatikan kondisi fisik karyawan dalam hal ini berarti berusaha menciptakan karyawan sebagai pelaksana kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pada tempat kerja.

4. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang.

5. Pengetahuan dan kecakapan pekerja

Faktor pengetahuan dan kecakapan pekerja yang dimiliki seseorang untuk mengemban sebuah jabatan wajib disesuaikan dengan jabatan agar mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik.

6. Status perkawinan pekerja

Dalam sebuah pekerjaan status pekerja juga diperhatikan, apakah sudah menikah atau belum menikah yang diperlukan untuk menduduki dan melaksanakan tugas dalam suatu jabatan.

7. Minat pekerja

Seorang karyawan harus memiliki minat pada pekerjaannya sehingga dalam melaksankannya dilakukan dengan sungguh – sungguh dan memiliki tanggung jawab yang baik.

8. Pengalaman pekerja

Pengalaman cukup penting dalam spesifikasi pekerjaan, karena suatu perusahaan akan lebih cenderung memilih pelamar yang berpengalaman, karena mereka akan berguna untuk mendukung dalam menentukan keputusan – keputusan dalam perusahaan

2.1.2.3 Tujuan Spesifikasi Pekerjaan

Organisasi menyusun spesifikasi pekerjaan dalam rangka mendukung optimalisasi kegiatan manajerial mau pun operasional organisasi. Menurut Priansa (2016 : 85 - 86) tujuan – tujuan spesifikasi pekerjaan adalah:

1. Menemukan pegawai prospektif

Spesifikasi jabatan penting dalam mendapatkan calon karyawan untuk pekerjaan tertentu sesuai dengan rumusan spesifikasi jabatan yang telah ada. Spesifikasi jabatan juga membantu organisasi dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai melalui penyediaan serangkaian daftar pertanyaan untuk wawancara sesuai dengan isi spesifikasi jabatan yang dibutuhkan organisasi.

2. Menggambarkan calon pegawai

Spesifikasi jabatan yang ada dalam program rekrutmen dan seleksi merupakan gambaran tentang calon pegawai yang akan bekerja di dalam organisasi. Spesifikasi jabatan merupakan pangkal dari mengenali calon pegawai dengan baik. Jika spesifikasi jabatan mampu disusun dengan baik maka calon karyawan yang akan direkrut organisasi akan lebih baik.

3. Menyusun kompetensi inti organisasi

Organisasi harus mampu menetapkan kompetensi inti organisasi serta spesifikasi jabatan yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan kompetensi intinya.

4. Menggambarkan kompetensi pegawai

Spesifikasi jabatan penting dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki karyawan. Organisasi dapat mengidentifikasi tugas dan pekerjaan inti yang paling tepat sesuai dengan kompetensi karyawan.

5. Orientasi bagi calon pegawai

Calon karyawan dapat menentukan apakah dirinya berkualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan yang tersedia atau tidak. Ini memberikan gambaran tentang bagaimana kecocokan antara organisasi, karyawan dan spesifikasi jabatannya.

2.1.2.4 Manfaat Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi mencakup semua detail spesifik yang terkait dengan posisi pekerjaan. Menentukan spesifikasi pekerjaan di awal memberikan beberapa manfaat bagi pencari kerja maupun perusahaan. Menurut Priansa (2016 : 86) terdapat sejumlah manfaat penting dari spesifikasi pekerjaan untuk organisasi diantaranya:

1. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan;
2. Sebagai dasar untuk menentukan standar kerja karyawan;
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru;
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai;
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi bagi pegawai;
6. Untuk merencanakan perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja yang ada di dalam organisasi;
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja akan sangat berkaitan dengan karyawan. Kepuasan kerja ini akan mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa tidak puas akan pekerjaannya cenderung akan memiliki sikap negatif. Ketika bicara mengenai sikap karyawan, biasanya hal itu akan merujuk pada kepuasan kerja.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dan semua pelaksanaan pekerjaan dan tingkah laku manusia. Kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan bekerja. Kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Menurut Afandi (2018 : 74) “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”.

Robbin (Mu'ah dan Masram, 2017 : 117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka Yakini seharusnya mereka terima.

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa aja yang membuat Sebagian orang akan merasa lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada yang lainnya. Teori kepuasan kerja juga mencari landasan tentang proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerjanya. Menurut Mu'ah dan Masram (2017 : 119) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja tersebut diantaranya, yaitu:

1. Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Dalam teori ini dijelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi, dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Sedangkan, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri.

2. Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti apa yang diharapkan. Semakin banyak seseorang menerima hasil maka akan semakin puas dan sebaliknya. kunci kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang

dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. semakin besar perbedaan maka semakin rendah kepuasannya.

3. *Discrepancy Theory* (Perbandingan Intrapersonal)

Dalam teori ini dikatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu bila kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan bila kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

4. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Puas atau tidak puasnya seseorang tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang satu pekerjaan dengannya.

Selain teori diatas, menurut Mangkunegara (2017:120) terdapat beberapa teori lain terkait dengan kepuasan kerja. Teori-teori tersebut diantaranya adalah:

1. *Need Fullment Theory* (Teori Pemenuhan Kebutuhan)

Menurut teori ini, kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin puas karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya.

2. *Social Reference Group Theory* (Teori Pandangan Kelompok)

Kepuasan kerja karyawan bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok tersebut dijadikan tolak ukur untuk ilialai dirinya maupun lingkungannya.

3. *Exceptancy Theory* (Teori Pengharapan)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya timbul dengan sendirinya. Tentu ada faktor- faktor yang memengaruhi timbulnya kepuasan kerja tersebut. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Glimer dalam Sutrisno (2017 : 77 - 78) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju Karyawan akan diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Apabila karyawan mampu meningkatkan kerjanya dengan baik akan diberikan gaji tambahan sesuai dengan hasil kerjanya.

2. Keamanan kerja

Faktor ini merupakan keyakinan bahwa posisi seseorang karyawan relatif aman. Jika karyawan aman dalam bekerja tentunya karyawan merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi tersebut

3. Gaji

Gaji merupakan sebagai penentu dari kepuasan kerja, karena bagi setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari perusahaan tersebut.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen mampu memberikan situasi dan kondisi stabil akan menentukan karyawan merasa puas melakukan aktivitasnya dalam bekerja.

5. Pengawasan

Jika atasan bersifat acuh tak acuh dan supervisi yang buruk terhadap bawahannya, itu dapat berakibat karyawan bisa *turn over* dan sering absen waktu kerja.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Antribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat keterampilan tertentu sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen merupakan bagian penting karena melalui komunikasi karyawan berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Kesiapan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami pendapat ataupun prestasi karyawannya berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerjanya.

10. Fasilitas

Di dalam suatu perusahaan apabila fasilitas yang ada di organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas. Yang termasuk dalam fasilitas itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun dan perumahan.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya karena kepuasan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Wibowo (2015 : 14) indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting, menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil yang dilakukan serta mampu memastikan bahwa hasil kerja tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

2. Kualitas pengawasan

Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan sering memberikan perhatian pada karyawannya guna menciptakan hubungan kerja yang baik, seperti berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan dan nasehat. Hal tersebut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hubungan dengan rekan kerja

Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerja tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

4. Peluang promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan karyawan.

5. Bayaran

Kepuasan terhadap pembayaran ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji

2.1.3.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa cara. Menurut Mangkunegara (2017 : 126) terdapat tiga cara untuk mengukur kepuasan kerja.

Ketiga cara tersebut, yaitu:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarakan Ekspresi Wajah

Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner *Minnesota*

Skala pengukuran ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Kasmir (2019 : 182) “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang

diberikan dalam suatu periode tertentu”. Kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga, bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang baik.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 106) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sinambela, dkk dalam Bintoro dan Daryanto (2017 : 105) “Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Menurut Priansa (2017 : 267) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan atas tugas dan tanggung jawab yang diembannya baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.1 Indikator Kinerja

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Robbins dalam

Bintoro dan Daryanto (2017 : 107 - 108) mengemukakan indikator – indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Menurut Simanjuntak (Bintoro dan

Daryanto, 2017 : 112 - 113) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

1. Faktor kompetensi individu

- a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja sangat dipengaruhi oleh kesehatan fisik, pendidikan, akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik membuat orang mampu bekerja keras dan tahan lama sehingga kinerja tinggi. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia. Semakin lama pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kemampuannya dan demikian semakin tinggi kerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam kemampuan kerja. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, memungkinkan adanya peningkatan kinerja.

- b. Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2. Faktor dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian yaitu kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus

dicapai dan apa yang harus dilakukan, penyediaan sarana dan alat kerja, kenyamanan lingkungan kerja, program keselamatan dan kesehatan kerja serta pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan.

3. Faktor dukungan manajemen

Kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan memberikan banyak manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawan. Kesulitan lain adalah sulit untuk menentukan jabatan seseorang, dalam arti untuk menaikkan atau menurunkan jabatan. Menurut Kasmir (2019 : 196 - 200) tujuan penilaian kinerja antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan baik terhadap sistem yang digunakan maupun karyawan itu sendiri.

2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit lain. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk tentu akan mengalami penurunan karier atau demosi.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan latihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Melalui pengembangan, pengetahuan dan keahlian karyawan ditambah dan dipertajam. Dengan menambah pengetahuan secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerjanya.

5. Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus,

insentif atau tunjangan lainnya. Demikian pula bagi mereka yang berkinerja tidak baik tentu tidak akan memperoleh tambahan kompensasi.

6. Inventori kompensasi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan akan memiliki simpanan data karyawan. Data - data ini merupakan informasi mengenai kompetensi, *skill*, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.

7. Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi kesempatan untuk berprestasi dengan sebaik mungkin. Penilaian kinerja membuktikan bahwa tidak ada perbedaan penilaian antara satu dengan yang lainnya, sehingga mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan

Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

9. Budaya kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak bisa bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya.

10. Menerapkan sanksi

Penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan.

2.1.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Gomes dalam Bintoro dan Daryanto (2017 : 134 - 135) beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, yaitu:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating Scale*

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

- *Alternation ranking*

Metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi.

- *Paired comparison*

Metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat beberapa alternatif keputusan serta dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang relatif sedikit.

- *Forced comparison (grading)*

Metode yang sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

c. *Check List*

Pada metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

d. *Freeform Essay*

Pada metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilai.

e. *Critical Incident*

Pada metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja. Yang termasuk ke dalam metode modern adalah:

a. *Assessment Centre*

Metode ini diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. Biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus.

b. *Management by Objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel – variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening bisa dilihat dari tabel penelitian terdahulu yang akan dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Yana Diana, SE., M.Si (2020)	Pengaruh <i>Job Description</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Tata Hidang Pada Hotel Grand Ion Delemen Malaysia	<i>Job Description</i> Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen <i>Tools</i> Vol. 12 No. 2 Desember 2020	<i>Job Description</i> dan Kinerja Karyawan	Spesifikasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja
2	Calista Feby Tarigan, Sufika Sari, Florencia Magdalena Sitompul, Resa Wanda Sari Perangin-angin (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan <i>Job Description</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Giovani Abadi Sentosa	Disiplin Kerja dan <i>Job Description</i> Secara Simultan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Global Manajemen Volume 8, No : 1, 2019 (Juni) ; 70-78	<i>Job Description</i> dan Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja, Spesifikasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja
3	Karlina Pitaloka, Nurdiana Mulyatini, Kasman (2019)	Pengaruh <i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis)	<i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Business Management and Entrepreneurship Journal</i> , Volume 1, No.2, Juni 2019	<i>Job Description</i> , <i>Job Specification</i> dan Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
4	Surya Kelana Basri Wello, Rusdiaman Rauf, Yafet (2019)	Pengaruh <i>Job Description</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Lima Samudra	<i>Job Description</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Mirai <i>Management</i> Volume 4, No.2, 2019	<i>Job Description</i> dan Kinerja Karyawan	Spesifikasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Meilisa Syelviani (2017)	Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Tembilahan	Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Deskripsi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<i>Journal of Economy, Business and Accounting</i> (COSTING) Volume 1 No 1, Desember 2017	Deskripsi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan	Spesifikasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja
6	Eriko, Hendri Dunan, M. Oktavianur (2015)	Pengaruh Spesifikasi Pekerjaan Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat DPRD Kabupaten Tulang Bawang	Spesifikasi Pekerjaan dan Profesionalisme Secara Bersama-Sama Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal <i>Visionist</i> Vol. 1, Nomor 2 – September 2015	Spesifikasi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai	Deskripsi Pekerjaan, Profesionalisme dan Kepuasan Kerja
7	Masim Supriyadi, Syahrudin, Agung, Muhammad Azis Firdaus (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Dan <i>Job Description</i> terhadap Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Dan <i>Job Description</i> Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal <i>Manager</i> Vol. 3, No. 2, Mei 2020, Hal. 209- 215	<i>Job Description</i> dan Kepuasan Kerja	Kepemimpinan, Spesifikasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja
8	Shelly Nurillah Sucaga, Ulil Amri, Mariyam Zanariah (2018)	Pengaruh Deskripsi Kerja (<i>Job Description</i>), <i>Work-Life Balance</i> Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perpustakaan Daerah Provinsi Sumatera Selatan	Deskripsi Kerja, <i>Work-Life Balance</i> Dan Budaya Kerja Secara Bersama–Sama Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal <i>Kompetitif</i> Vol.7 No. 1 Ed. Januari - Juni 2018	Deskripsi Kerja dan Kepuasan Kerja	Spesifikasi Pekerjaan, <i>Work-Life Balance</i> , Budaya Kerja, dan Kinerja Karyawan

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9	Solihin (2015)	Pengaruh Kejelasan <i>Job Description</i> Dan <i>Job Specification</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ	Kejelasan <i>Job Description</i> Dan <i>Job Specification</i> Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Secara Parsial Dan Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Jurnal Backrie Vol.3 No.3	<i>Job Description, Job Specification</i> dan Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
10	Natalia C. P. Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	<i>Productivity</i> , Vol. 2 No. 2, 2021	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan
11	Iwan Kurnia Wijaya (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	AGORA Vol. 6, No. 2	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan
12	Ilany, Elfira (2020)	Penaruh Deskripsi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Deskripsi kerja dan stress berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara deskripsi kerja	Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 3, No.3	Deskripsi Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Spesifikasi Pekerjaan

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		pada PT Bess Finance Medan	dan stress kerja terhadap kinerja karyawan			
13	Endi Sarwoko (2015)	Analisis Jalur Pengaruh Spesifikasi Pekerjaan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Spesifikasi Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui jalur motivasi dan kepuasan kerja	<i>Modernisas i</i> , Vol. 3, No. 2	Spesifikasi Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Deskripsi Pekerjaan dan Motivasi

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi output berupa barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal, teknologi, metode, dan manusia. Diantara berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting. Karyawan adalah aset utama perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada kinerja karyawan yang dimilikinya.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan atas tugas dan tanggung jawab yang diembannya baik secara kualitas maupun kuantitas. Kasmir (2019 : 182) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah

dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Menurut Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2017 : 107 - 108) mengemukakan indikator – indikator kinerja yaitu kualitas kuantitas ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang berkinerja tinggi yaitu dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik melalui penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas dan tepat. Hal tersebut juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2019 : 33) “Deskripsi kerja adalah informasi yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek – aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”. Penyusunan uraian pekerjaan yang terperinci dan jelas akan mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugas – tugasnya dan menghindari adanya tumpang tindih tanggung jawab serta mengurangi adanya kesalahan dalam pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2015 : 79) indikator deskripsi pekerjaan yaitu wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, peralatan kerja dan standar hasil kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Yana Diana (2020) menyatakan bahwa *job description* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Shelly Nurillah Sucaga, Ulil Amri dan Mariyam Zanariah (2018) menyatakan bahwa *job description* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik deskripsi

pekerjaan setiap karyawan maka nilai peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan terhadap pekerjaannya juga akan mengalami peningkatan.

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seseorang karyawan, karena dengan ditetapkan standar minimum diharapkan perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kasmir (2019 : 31) menyatakan bahwa *job specification* adalah persyaratan untuk menempati atau menduduki suatu jabatan. Artinya untuk menempati suatu jabatan dibutuhkan orang – orang yang mau dan mampu untuk melaksanakan atau mengerjakan suatu pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karena karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, kemampuan dan minatnya sehingga akan timbul juga rasa puas terhadap pekerjaannya. Menurut Priansa (2016 : 86) indikator spesifikasi pekerjaan, yaitu keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan minat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eriko, Hendri dan M. Oktavianur (2015) menyatakan bahwa *job specification* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Solihin (2015) menatakan bahwa *job specification* berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti apabila karyawan memiliki kriteria dan latar belakang yang sesuai dengan pekerjaannya serta ditempatkan pada posisi

yang tepat maka kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas juga akan mengalami peningkatan, begitu pula dengan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan apabila deskripsi pekerjaan yang disusun perusahaan terperinci dan jelas maka karyawan akan dengan mudah mengerjakan tugasnya dan tidak ada kebingungan. Begitu juga apabila kualifikasi karyawan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang diperlukan maka karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan minatnya sehingga kepuasan dan kinerjanya pun meningkat.

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan menjadi kunci untuk melaksanakan fungsi-fungsi sumber daya manusia. Oleh karena itu deskripsi dan spesifikasi pekerjaan saling berhubungan dalam proses penyusunannya. Setelah selesai mendefinisikan pekerjaan melalui analisis jabatan maka selanjutnya deskripsi pekerjaan dapat disusun dengan memuat informasi mengenai karakteristik sebuah pekerjaan.

Menurut Kasmir (2019 : 34) “Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik”. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa penyusunan spesifikasi sangat bergantung pada isi deskripsi pekerjaan. Maka dari itu deskripsi pekerjaan harus teruraikan dengan jelas agar menghasilkan spesifikasi pekerjaan yang tepat guna mendapatkan karyawan yang sesuai dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.

Kepuasan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018 : 74) “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”.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung akan loyal kepada perusahaan, karena perhatian atasan, hubungan dengan rekan kerja, pemberian gaji dan promosi sudah sesuai dengan harapannya. Menurut Wibowo (2015 : 14) indikator kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, peluang promosi dan bayaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Natalia Paparang, William Areros dan Ventje Tatimu (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sudah terpenuhi maka karyawan akan merasa senang dalam bekerja dan akan memberikan timbal balik dengan senantiasa meningkatkan kinerjanya.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Staf PT Asia Tri Tunggal Jaya Tasikmalaya”**