

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Jauvani Sagala (2011:856) mengatakan **“Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”**

Menurut Siagian (2010:295) mengatakan bahwa **“Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.”**

Menurut Marihot T.E Hariandja (2009:290) mengatakan bahwa **“kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.”**

Sedangkan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117) mengatakan **“Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.”**

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Jauvani (2011:856-857) mengatakan teori kepuasan kerja antara lain :

a. Teori ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaan, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol, status penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil

atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio hasil *input* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Teori dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang *continue*. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfieas* atau motivator dan *dissatisfieas*. *Satisfieas* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfieas (Hegein Factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari

upah atau gaji, pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Faktor ini sesuai dengan pendapat Edy Sutrisno (2010:80) mengatakan : **“Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor *non-finansial*.”**

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2010:80) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Faktor psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi : minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

b. Faktor sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan.

c. Faktor fisik

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu

istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

d. Faktor finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi : sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2009:120) mengatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Marihot T.E (2009:291-292) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi :

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, dimana seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi seseorang dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Rivai dan Jauvani (2011:860) menyatakan bahwa faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

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

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (Rivai dan Jauvani 2011:860) mengatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja pada tempat yang tepat,
- b. Pembayaran yang sesuai,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
- e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

4. Korelasi Kepuasan Kerja

Beberapa korelasi kepuasan kerja menurut Wibowo (2011:506-508) mengatakan, antara lain :

a. Motivasi

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

b. Pelibatan kerja

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya.

c. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. *Organizational citizenship behavior* lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja.

d. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

e. Kemangkiran

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun. Oleh karena itu, manajer akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

f. *Turnover*

Turnover sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan dan *turnover*. Dengan kata lain

kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

g. Perasaan stres

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner dan pemeriksaan virus.

h. Prestasi kerja

Kontroversi tersebar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan yang lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal tersebut sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja didalamnya merupakan orang-orang yang tidak produktif. Perusahaan kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Padahal karyawan merupakan sebuah investasi bagi karyawan yang harus terus dijaga dan dipelihara agar mampu menghasilkan kemampuan kerja yang optimal.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Berikut ini pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli, yaitu :

Menurut Mangkunagara (2005:9) mengatakan :

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Javani (2011:548-549) mengatakan **“Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.**

Menurut Marihot T.E (2009:195) mengatakan **“Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.**

Menurut Hasibuan (2007:94) mengatakan :

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Robert dan John H (2011:143) mengatakan, **“Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang didapat dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama jangka waktu tertentu”.**

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan perusahaan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat tergantung dari berbagai faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Robert dan John H. Jackson (2011:122) mengatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan individu, yaitu keahlian yang dimiliki masing-masing karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Motivasi, yaitu keinginan dalam diri karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Dukungan yang diterima, yaitu faktor dari luar diri karyawan (eksternal) yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja seperti keluarga, lingkungan kerja, rekan sekerja, maupun atasan.
- d. Rancangan kerja, yaitu sintesis dari tugas atau aktivitas individual ke dalam suatu pekerjaan yang diberikan kepada pekerja individual atau sekelompok kerja.
- e. Elemen kerja, yaitu mengenai kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, nilai dan penghargaan.
- f. Kepuasan kerja yaitu perasaan yang menyenangkan yang dirasakan karyawan jika ia dapat memenuhi kebutuhan dari pekerjaannya.
- g. Komitmen organisasi, yaitu tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi.

Menurut Gomes (2010:142) mengatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. *Quantity of Work* (kuantitas kerja), yaitu: jumlah kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- b. *Quality of work* (kualitas kerja), yaitu: kualitas kerja yang dicapai pegawai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan), yaitu: luas pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creantiviness* (kreativitas), yaitu: keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* (kerjasama), yaitu: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability* (Kesadaran), yaitu: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative* (inisiatif), yaitu: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawab.
- h. *Personal* (kualitas personal), yaitu: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integrasi pribadi.

Menurut Mathis Robert dan John H (2011:147), terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan :

- a. *Quality is degree to which the process or result of carrying aut an activity approaches perfection, in term of either conforming to same*

ideal way performance the activity or fulfilling the activity the activity's intended purpose

(*Quality* merupakan tingkat sejauh mana proses atau pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan).

b. *Quantity is the amount produced expressed in such terms as dollar value, number of units, or completed activity cycles*

(*Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan).

c. *Timesliness degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time describle from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities*

(*Timeliness* merupakan tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain).

d. *Cost-effectiveness is the degree to which the use of the organization's resources (e.g, human, monetary, technology, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of resource*

(*Cost-effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan teknologi, material) dimaksudkan untuk

mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya).

e. *Need for supervision is the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome*

(*Need for supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang di inginka).

f. *Interpersonal impact is the degree to which a performer promotes feeling of self esteem, goodwill, and cooperation among coworkers and subordinates*

(*Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor:

a. Faktor internal merupakan faktor individual yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu *job knowledge* (pengetahuan pekerjaan), *personal Quality* (kualitas personal), *interpersonal impact* (dampak antara hubungan individu), dan *Need for Supervision* (kebutuhan akan pengawasan supervisor).

- b. Faktor Eksternal merupakan faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasi, yaitu *Quality* (kualitas kerja), *Quantity* (kuantitas kerja), *Timeliness* (Batas waktu kerja), dan *Cost-Effectiveness* (Efektivitas biaya).

3. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang harus selalu menjadi perhatian organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan faktor penting guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan kegiatan untuk membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan, pembinaan dan juga perbaikan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila tidak sesuai dengan standar.

Menurut Veithzal Rivai dan Jauvani (2011:549) mengatakan :
“Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.”

Kinerja yang terukur dapat memberikan gambaran bagaimana kinerja perusahaan dapat meningkat, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi karyawan yang sebenarnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat oleh Bambang Wahyudi (2006:101) mengatakan bahwa

”Penilaian prestasi kerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.”

Menurut Marihot T.E (2009:201) mengatakan bahwa terdapat beberapa hal yang biasa menghambat dalam penilaian kinerja, yaitu :

a. Kesalahan penilai

Beberapa hal yang termasuk dalam kesalahan penilaian kinerja adalah:

- 1) *Hallo effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subjektif penilai mempengaruhi penilaian kinerja.
- 2) *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
- 3) *The leniency and strictness biases*, yaitu penilaian terlalu lunak atau terlalu keras, terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai tertinggi dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah.
- 4) *Personel prejudic*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.
- 5) *The recency efec*, yaitu penilai yang mendasarkan penilaiannya pada perlaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

- b. Ketidaksiapan penilai, peneliti mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian.
- c. Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi. Dalam hal ini adalah:
- 1) Tidak adanya *reward* penilai, yaitu diperlukan ganjaran yang baik atau positif untuk penilaian yang maksimal.,
 - 2) *Norms Supporting Leniency* yaitu penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti menandakan alasan yang lemah dalam membina bawahan, dan
 - 3) *Lack of appropriate accountability*, yaitu kurang rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian akan unjuk kerja pegawai, yang mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik.
 - 4) Formulir penilaian yang tidak baik
- Berbagai hambatan yang ada merupakan tantangan bagi organisasi untuk menilai kinerja yang sesuai dengan kenyataan sehingga bisa diambil manfaat bagi perusahaan.
- Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis, mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan guna menghindari kesalahan pengambilan keputusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

4. Arti Penting Kinerja dan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2007:259) mengatakan kinerja (*performance*) berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian :

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan,
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar,
- c. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan,
- d. Menggambarkannya suara atau alat musik,
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab,
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan dan
- g. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Selanjutnya Sedarmayanti (2007:259-260) mengatakan arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu arti adalah "*thing done*" sesuatu hasil yang telah dikerjakan. Jadi kinerja merupakan terjemahan dari "*performance*," berarti :

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang lebih berdaya guna.
- b. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

d. *Perfomance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (Bernardian, John H dan Joyce E. A. Russell, 1993:379). Artinya : kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu juga.

e. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuatu dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Hasibuan (2007:90) mengatakan :

Dengan penilaian prestasi kerja karyawan dapat diketahui prestasi kerja seseorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya, juga bagi perusahaan dapat memberikan faedah karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Selain itu penilaian kinerja karyawan sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Siagian (2010:224) mengatakan :

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif.

Arti penting penilaian kerja menurut Marihot T.E (2009:195) sebagai berikut :

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan perusahaan.
- b. Penyesuaian gaji, dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dana pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program-program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e. Perencanaan karir, yaitu perusahaan dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan perusahaan.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi karyawan.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kerja, atasan akan mengetahui apa yang

menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang buruk, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh karyawan.

- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja karyawan, secara keseluruhan ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan.

Berdasarkan uraian mengenai pentingnya penilaian untuk kerja diatas terlihat dengan jelas bahwa penilaian kerja tidak hanya untuk sekedar menilai, atau mengetahui aspek apa karyawan kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh perusahaan dan berorientasi pada pengembangan pegawai pada perusahaan atau organisasi.

5. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Marihot T.E (2009:195) mengatakan **”Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”**. Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja dalam menilai unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas oraganisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Tujuan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2007:264) mengatakan bahwa :

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan,
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja,
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan,
- d. Mendorong tercapainya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan,
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja,
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya, dan
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Sedangkan menurut Rivai (2005: 312) menjabarkan tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan, antara lain :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berskala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain.

- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
- 1) Penugasan kembali.
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
 - 3) Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier sebelumnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Berdasarkan uraian diatas mengenai tujuan penilaian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja memiliki banyak faedah bagi perusahaan diantaranya untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan, perbaikan mutu karyawan, memperbaiki moral karyawan, sumber penetapan kompensasi, sumber kebijakan pemberhentian karyawan dan berbagai tujuan lainnya.

6. Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Jauvani (2006:554-556) mengatakan kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

b. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

c. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

d. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

e. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

f. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan

program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

g. Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen sumber daya manusia.

h. Defisiensi proses penempatan karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen sumber daya manusia.

i. Ketidakakuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia atau sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

j. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

k. kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

l. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuan.

m. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

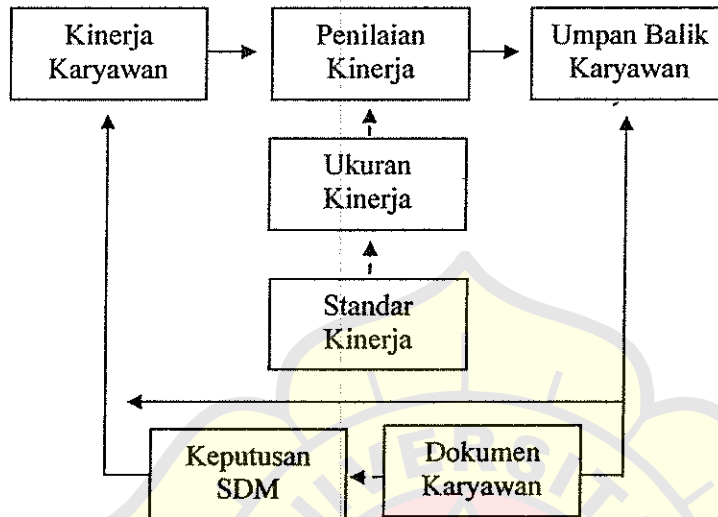
Departemen sumber daya manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

n. Umpan balik ke sumber daya manusia

Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen sumber daya manusia berfungsi. Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian tetapi sistem tersebut harus efektif, diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti itu, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis pekerjaan

dan desain, perencanaan sumber daya manusia, struktur karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karier.

Gambar 1. Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan



Sumber : Rivai dan Jauvani (2011:556)

7. Metode Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan atau organisasi tersebut sehingga permasalahan penilaian kinerja dapat diminimalisir.

Metode penilaian kinerja yang biasa dipakai oleh organisasi atau perusahaan menurut Rivai dan Jauvani (2011:564-578) terdiri dari dua metode, yaitu:

a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya

meminimumkan berbagai masalah tertentu yang didapatkan dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

1) Skala peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi kerja, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dengan skala-skala tertentu, mulai dengan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian yang didasarkan pada pendapat para penilai, dan seringkali kriteria-kriteria tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja.

2) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

3) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan

kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

4) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu metode yang merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut dengan insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang sangat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.

5) Metode catatan prestasi

Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktifitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale = BARS*)

Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu

kelebihan metode ini adalah pengurangan subjektivitas dalam penilaian.

7) Metode peninjauan lapangan (*Field riviuw methode*)

Di sini penyelia turun kelapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis dari SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian dikirim ke penyelia dan dibawa kelapangan untuk keperluan *review*, perubahan, persetujuan, dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.

8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Perfomance tes and observation*)

Karena berbagai kelemahan dan keterbatasan penilai prestasi dapat didasarkan tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan praktek, syaratnya tes harus *valid* (sahih) dan *reliable* (dapat dipercaya). Untuk jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa test dan observasi. Artinya, karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktik yang langsung diamati oleh penilai.

9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comporative evalution approach*)

Pendekatan evaluasi komparatif, metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian

dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi dan pemberian bentuk imbalan kepada karyawan. Alasannya adalah bahwa dengan perbandingan tersebut dapat disusun peringkat karyawan dilihat dari sudut prestasi kerjanya. Dalam penilaian ini, ada tiga metode yang sering digunakan dari sekian banyak metode dalam penerapan pendekatan komparatif adalah sebagai berikut :

- a) Metode peringkat, yaitu seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah karyawan, dimulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi.
 - b) Distribusi terkendali, yaitu suatu metode penilaian dimana penilai menggolongkan karyawan yang dinilai kedalam klarifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya, dan lain sebagainya.
- b. Metode penilaian berorientasi ke masa depan.

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penilaian, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak hanya bertanggungjawab kepada penyelia, tetapi juga

bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lain dalam memandang karyawan (SDM). Yang termasuk ke dalam metode penilaian berorientasi masa depan, sebagai berikut:

1) Penilaian diri sendiri (*Self Assesment*)

Penilaian diri sendiri (*Self Assesment*), yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Dalam metode ini karyawan diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan

3) Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis, yaitu penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan, intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

4) Pusat penilaian (*Assesment Center*).

Pusat penilaian (*Assesment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah

penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional, dimana para calon untuk promosi, pelatihan atau program manajerial lain ikut serta selama 2 atau 3 hari untuk diamati dan dinilai.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh organisasi dengan waktu pelaksanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan secara berkala sesuai dengan metode penilaian kinerja yang ada, hal tersebut dilakukan agar perusahaan mengetahui kondisi kinerja karyawan sehingga tindakan perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan cepat.

C. Hubungan Antar Variabel

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi atau perusahaan, karena kinerja merupakan tingkat keberhasilan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi maka akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya kepuasan kerja. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan Rivai dan Jauvani (2011:856) mengatakan **“Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”**

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap organisasi akan lebih mungkin terlibat secara aktif dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya secara tidak langsung, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas cenderung pasif dalam organisasi serta tidak berusaha meningkatkan kemampuan kerja sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dengan diperoleh kepuasan kerja karyawan, baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja para karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, yaitu terpenuhinya kepuasan kerja karyawan dan organisasi mendapatkan kinerja yang baik dari para karyawan.

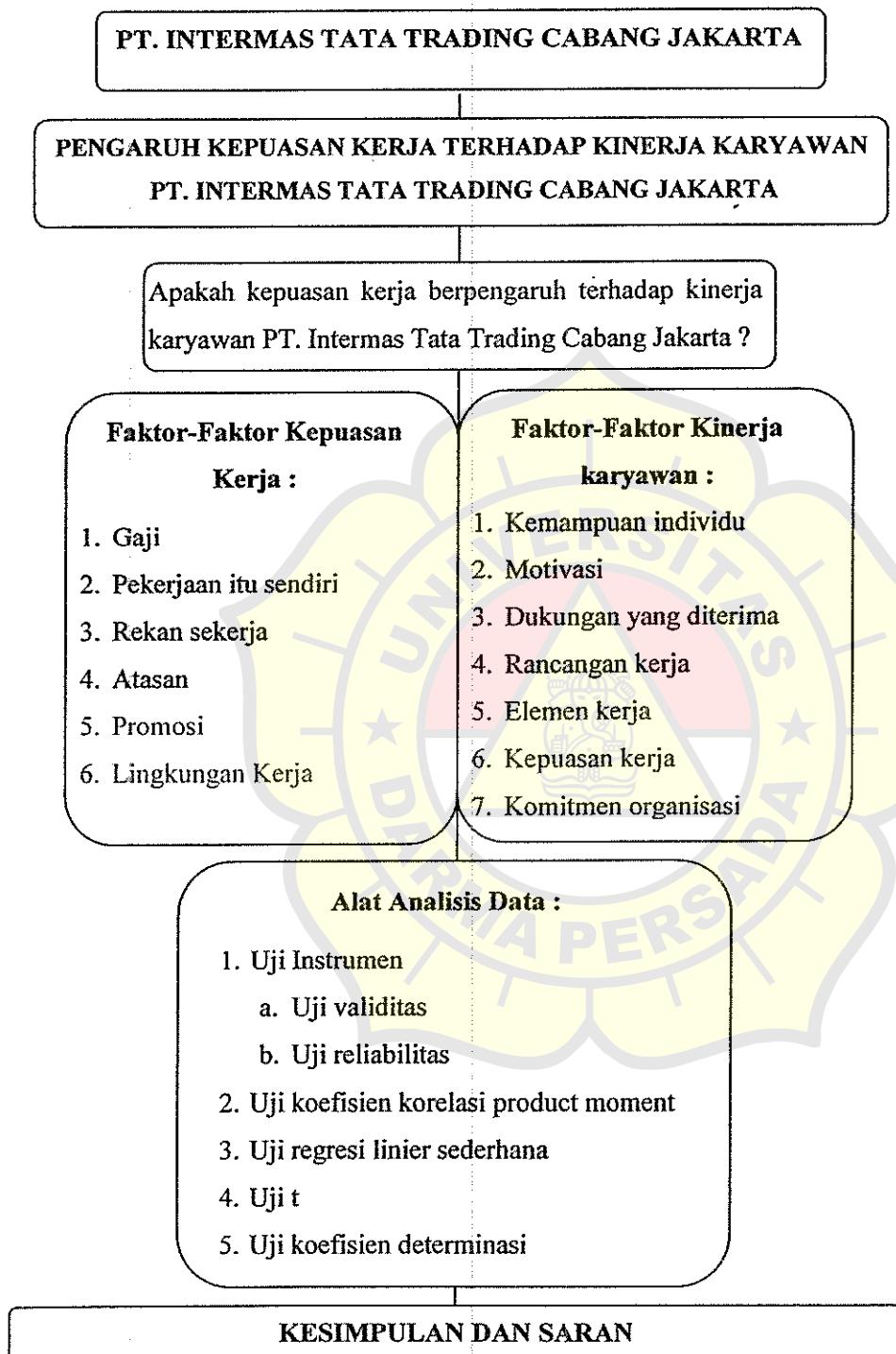
Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan kadang-kadang berprestasi kerja baik dari pada pegawai yang

tidak memperoleh kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2007:50) mengatakan **“Kepuasan kerja yang memadai akan memicu semangat serta kreativitas dalam bekerja, sehingga menunjukkan kinerja yang baik.”** Hal serupa dikemukakan oleh Handoko (2008:194-195) mengatakan **“Secara historis sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melakukan pekerjaan dengan baik”**.

Selain itu Hasibuan (2007:202) mengatakan **“Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.”** Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa variable X_1 mengenai kepuasan kerja mempunyai keterkaitan dengan variabel Y, yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan tercapai apabila perusahaan melakukan berbagai upaya pemenuhan kebutuhan karyawan agar mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat dan mampu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Jadi, hubungan antar kepuasan kerja dengan kinerja adalah faktor-faktor kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Intermas Tata Trading Cabang Jakarta.

D. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran