

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas Pegawai, Dinas Komunikasi Informatika Provinsi Jawa Barat melakukan penilaian prestasi pegawai agar dapat mengetahui tingkat kepuasan dan prestasi pegawai selama bekerja di Instansi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain-lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *men, money, methode, machine, dan market*. Unsur manusia (*Men*) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan manusia dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut.

Mondy (2008:4) mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sedangkan Malayu (2007:10) menyatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan Edwin B.Flippo dalam buku Malayu (2007:11) menyatakan “*Personnel management is the planning,organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, orgization and societal objectives are accomplished*”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sejumlah individu serta mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja karyawan yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.1.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang mengatur pemanfaatan sejumlah individu untuk dapat membantu perusahaan mewujudkan tujuannya. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat beberapa

komponen-komponen penting yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Seperti yang diungkapkan oleh Malayu (2007:12) bahwa tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (Pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

3. Pemimpin atau manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu peranan penting dalam suatu perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia perusahaan tidak

bisa mengatur dan mengadakan segala aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan perusahaan.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Pernyataan tersebut berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Malayu,2007:14):

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Description, Job Specification, Job Requirement*, dan *Job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikan maupun horizontal.

10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

2.1.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengertian sumber daya manusia, dapat dilihat suatu kesimpulan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah ilmu penting yang harus dilakukan untuk mengatur sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental); dan kedua fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik (Suwatno dan Donni,2011:30).

Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan dan pemberhentian (Malayu,2007:21)

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, konseptual, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan..

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan..

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

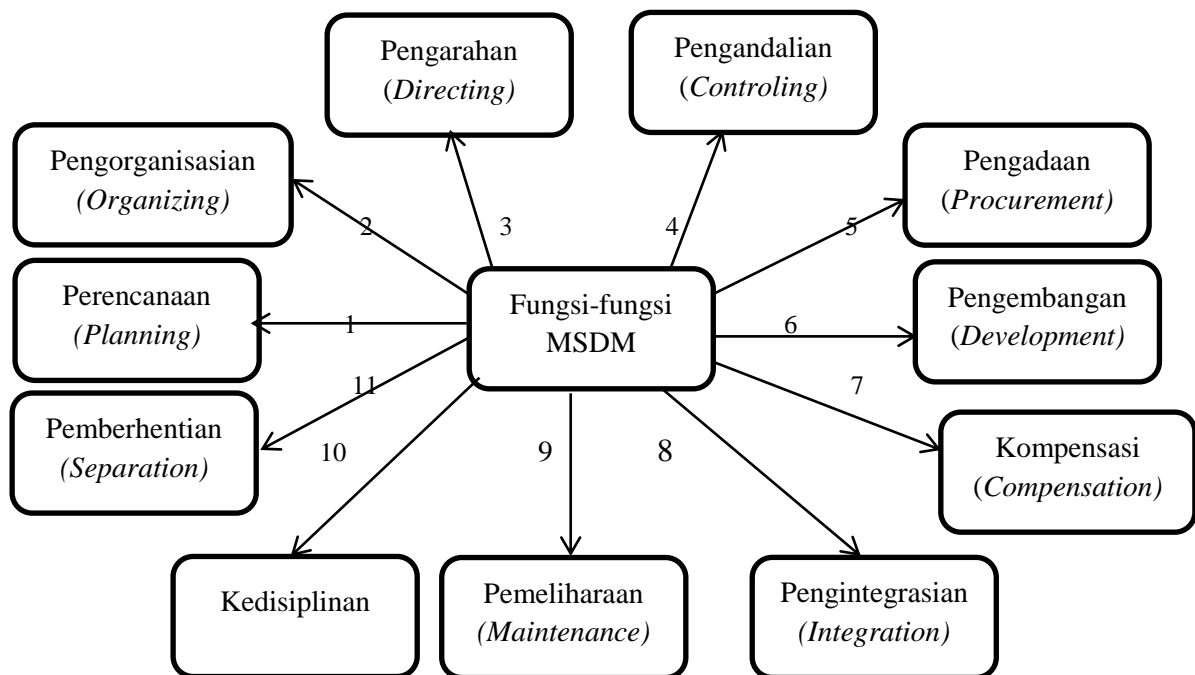
10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan dalam keinginan dan

kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.



Gambar 2.1
Fungsi-Fungsi MSDM
 Sumber : Malayu S.P Hasibuan (2007:25)

2.1.2 Penilaian Prestasi Kerja

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan pegawainya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga

sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri.

Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktifitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif instansi tersebut. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan serta SDM merupakan beberapa faktor penting yang diisyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif (Fisher, schoenfeldt, dan shaw dalam buku suwatno dan donni juni priansa 2011:195). Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi karyawan dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan. (Gomez dalam buku suwatno dan donni, 2011:195). Hampir tidak ada yang dilakukan penyelia yang lebih berisiko dari menilai kinerja bawahan. Karyawan cenderung terlalu optimis mengenai nilai kerja mereka. Dan mereka mengetahui bahwa kenaikan gaji, kareer dan ketenangan pikiran mereka mungkin tergantung pada bagaimana anda menilai mereka. Tidak hanya itu saja, hanya sedikit proses penilaian yang dianggap adil oleh karyawan. Banyak permasalahan yang nyata dan tidak begitu nyata (seperti kecenderungan untuk menilai orang “rata-rata”) mendistorsi proses tersebut. Akan tetapi, meskipun dengan risiko tersebut, penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang (Dessler, 2015:329).

2.1.2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setelah karyawan diterima, ditempatkan dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Melalui penilaian prestasi berarti para bawahan mendapatkan perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah dalam bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikkan.

Andrew dalam bukunya Malayu (2007:87) menyatakan bahwa “*Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development*”(Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan).

Sedangkan menurut Anwar (2013:69) mengungkapkan bahwa “Penilaian prestasi kerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang tugaskan kepadanya”. Sependapat dengan Andrew dalam bukunya Malayu (2007:87), Veitzhal Rivai dalam bukunya Suwatno dan Donni (2011:196) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidakhadiran”. Sedangkan Dessler (2015:330) mengatakan bahwa penilaian kinerja (*Performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah evaluasi dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis terhadap pekerjaannya yang dilakukan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil pekerjaan baik di masa lalu atau di masa sekarang secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) memiliki beberapa istilah yang dapat dipertukarkan pengertiannya, yaitu: *merit rating*, *behavioral assesment*, *employee evaluation*, *personal review* dan sebagainya. Secara umum prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahuilah kelebihan dan kekurangan dari pekerja yang dinilai, dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya. Pada dasarnya penilaian prestasi kerja adalah usaha membandingkan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu (*Job Standar/ Job Required performance*) dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja (*Job Performance/Actual Performance*) (Bambang Wahyudi 2010: 102).

2.1.2.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja memiliki tujuan yang dapat berpengaruh pada perusahaan, baik itu untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai atau untuk

mempertahankan prestasi kerja pegawai itu sendiri. Tidak hanya untuk pegawai, penilaian prestasi kerja juga membantu pemimpin untuk menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk pegawainya tersebut, melalui penilaian prestasi kerja juga pemimpin dapat mengetahui bagaimana kerja pegawai selama bekerja di perusahaan. Menurut Werther dan Daviz dalam buku Suwatno dan Donni (2011:197), penilaian prestasi kerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

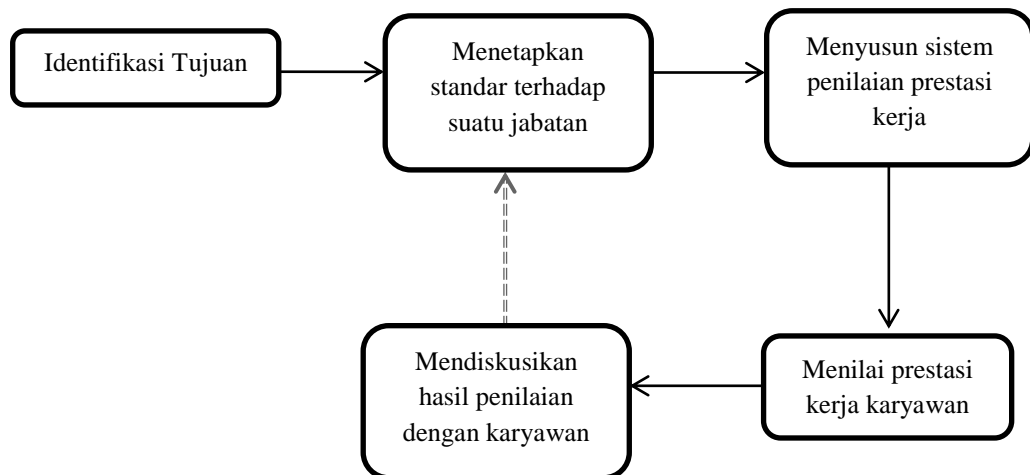
- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan prestasi kerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar prestasi kerja mereka lebih optimal.
- e. *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Proces Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Error*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *Job Analysis*, *Job Design*, dan sistem Informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Empolment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

- i. *Exsternal Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian prestasi kerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberi bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun karyawan itu sendiri.

2.1.2.3 Proses Penyusunan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara benar serta jujur dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Proses penilaian prestasi kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dari proses penilaian prestasi kerja tersebutlah dapat terlihat apakah penilaian prestasi kerja sudah dilakukan secara benar dan jujur atau tidak. Jangan sampai ada pegawai yang merasa kecewa atau dirugikan dalam penilaian prestasi kerja tersebut. Menurut Dessler (2015:330) Pada intinya penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (*Performance appraisal process*) tiga langkah: 1) menetapkan standar kerja; 2) menilai kinerja aktual karyawan secara relative terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); 3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar. Lebih jelasnya Mondy dan Noe dalam buku Suwatno dan Donni (2011:203) menjelaskan bahwa

proses penilaian prestasi kerja terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar : 2.2

Proses Penyusunan Penilaian Prestasi kerja

Sumber : Mondy dan Noe dalam buku Suwatno dan Donni (2011:203)

Gambar tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian prestasi kerja adalah harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian prestasi kerja yang akan disusun.
- b. Langkah yang kedua, menetapkan standar-standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian prestasi kerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu.
- c. Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian prestasi kerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

- d. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan yang mendudui suatu jabatan. Penilaian prestasi kerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360°. Penilaian dengan sistem 360° maksudnya adalah penilaian satu karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang sejajar/setingkat, dan bawahannya.
- e. Hasil dari penilaian prestasi kerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui prestasinya selama ini serta mengetahui prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian prestasi kerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian prestasi kerja tersebut sudah mencapai tujuan dari diadakannya penilaian prestasi kerja atau belum. Jika belum, maka harusnya dilakukan revisi tu mendesain ulang sistem penilaian prestasi kerja.

2.1.2.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Pada saat melakukan penilaian prestasi kerja perusahaan harus menentukan sistem penilaian prestasi kerja seperti apa yang akan digunakan. Hal itu dilakukan untuk memperjelas serta mempermudah proses penilaian prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah dalam menentukan standar dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Menurut Wether dan davis dalam buku Suwatno dan Donni (2011:204), metode penilaian prestasi kerja secara garis beras terbagi menjadi dua, yaitu *Past oriented appraisal methods* dan *future oriented appraisal methods* . *Past based methods* adalah penilaian prestasi kerja atas

prestasi seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihan dari metode ini adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan memiliki banyak biasnya. Teknik-teknik penilaian berorientasi dimasa lalu terdiri dari:

a. *Rating scale*

Dalam metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi dan evaluasi hanya di dasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil-hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b. *Check list*

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya. Pada metode ini terdapat item-item yang diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikualifikasi sehingga skor total dapat ditentukan.

c. Metode Peristiwa Kriris (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja. Berbagai

peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan.

d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalia turun kelapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja. Kemudian tenaga ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yg dinilai.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Pada metode evaluasi kelompok ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Kegunaan dari pada penilaian kelompok ini adalah untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosidan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek, dengan membandingkan karyawan satu dengan yang lainnya

Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan prestasi yang diharapkan pada masa datang. Metode ini terkadang masih menggunakan *past method*. Catatan

kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Metode yang digunakan terdiri dari:

a. Penilaian Diri (*Self-Appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensive cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

b. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, dan penilaian mengenai intelektual, emosi, motivasi karyawan dan lainnya, diharapkan dapat untuk menentukan prestasi kerja di masa yang akan datang.

c. Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti dari metode pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang

selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat dipengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sikap-sikap positif harusnya dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin, salah satu sifat-sifat karyawan yang dikenal diperusahaan adalah kepuasan kerja.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Saat orang-orang berbicara mengenai sikap pekerja, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja, yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015:46). Malayu (2007:202) mengartikan kepuasan kerja sebagai “Sikap kerja emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”. Danang (2013: 210) juga menyatakan bahwa “Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Selanjutnya Anwar (2013:117) mengungkapkan bahwa “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang ditimbulkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya baik itu perasaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan yang timbul ketika karyawan mengerjakan pekerjaannya.

2.1.3.2 Variabel – Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel atau unsur-unsur seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam buku Anwar (2013:117) yang mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”.

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Pegawai

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua

lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.3.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tidak hanya unsur atau variabel dalam kepuasan kerja yang perlu diperhatikan, tetapi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karyawan juga perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Menurut Anwar (2013:120) Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

2.1.3.4 Teori-teori tentang Kepuasan Kerja

Selain terdapat definisi dari kepuasan kerja, ada juga beberapa ahli yang membuat teori-teori mengenai kepuasan kerja seorang pegawai, bagaimana tingkat kepuasan seorang pegawai dapat diukur dari beberapa teori-teori yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut. Menurut Anwar (2013:120) ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- a. Teori Keseimbangan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity-in-equity*. Menurut teori ini, puas atau tidak puas pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

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

Menurut teori ini, kebutuhan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Penghargaan (*Expectancy Theory*)

Teori penghargaan dikembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Pada buku Keith Davis, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan

aksi tertentu yang akan menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1.

e. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

2.1.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu hal terpenting dalam suatu perusahaan maupun organisasi untuk membantu mewujudkan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Tanpa prestasi kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan apa yang telah direncanakan dan diinginkan perusahaan serta sulit juga bagi perusahaan untuk memiliki kinerja yang optimal. Karena segala sesuatu kegiatan yang dilakukan didalam perusahaan bergantung kepada karyawan yang

bekerja, maka dari itulah karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik agar dapat membantu perusahaan. Istilah Prestasi Kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

2.1.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau bisa juga disebut sebagai hasil kerja adalah faktor penting dalam setiap perusahaan. Kesuksesan sebuah perusahaan dapat dilihat dari bagaimana prestasi kerja pegawainya. Semakin baik prestasi kerja setiap karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan yang didapatkan. Menurut Suwatno dan Donni (2011:16) Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sedangkan menurut Anwar (2013:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan August W. Smith dalam buku Suwatno dan Junni (2011:196) mengatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia”. Selanjutnya Malayu (2007:94) juga mengatakan hal serupa dengan Anwar(2013), bahwa “Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil dari suatu proses kerja yang dapat dicapai oleh manusia dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya baik itu secara kualitas ataupun kuantitas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi Kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi karyawan yang bersangkutan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu unsur penting untuk mewujudkan kesuksesan perusahaannya, namun ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja. Menurut Anwar (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan Faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

a. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge and Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka

ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). David C. McClelland berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu memiliki tanggung jawab tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Berdasarkan dari pendapat tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan resume penelitian yang dilakukan beberapa ahli sebelumnya mengenai penilaian prestasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Tabel 2.1
Resume Hasil Penelitian Terdahulu Mengenai Penilaian Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Marina (2014)	Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai	Metode Penelitian : Penelitian Asosiatif Sampel dalam penelitian ini adaah pegawai negri sipil bernomor urut genap di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Pontianak yang berjumlah 24 Orang.	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan , dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 30,90% terhadap kepada kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak.
2	A.Agung dkk (2012)	Motivasi Lingkungan Kerja Kompetensi Kompensasi Kepuasan Kerja Kinerja	Metode Penelitian : Explanatory Research Populasi sebanyak 608 orang, pengambilan sampel dengan menggunakan metode <i>Stratified Proportional Random Sampling</i> sebanyak 150 pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Terdapat pengaruh yang positif antara Motivasi, Lingkungan kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai. Kepuasan Kerja berpangurh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,568 (56,8%).

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Misail dkk (2014)	Remunerasi Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai	Metode Penelitian : Explanatory Research Populasi pada penelitian ini adalah 449 orang, Jumlah Sampel pada Kantor Wilayah Pajak Sebanyak 23 Orang, 28 pada KPP MAadya Makasar, 1 orang ada KPP Makassar Barat, 22 orang pada KPP Makasar Utara, 20 orang pada KPP Makassar Selatan. Teknik Pengambilan Sampel menggunakan <i>Random Sampling</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Remunerasai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,375 (37,5%). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,543 (54,3%) dan Kepuasan kerja berpengaruh Positif terhadap kinerja pegawai kantor pajak di Kota Makassar sebesar 0,415 (41,5%).
4	Darehzereshki (2013)	Penilaian Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	Metode Penelitian : Explanatory Research Populasi sebanyak 133 orang di <i>Multinational Companies in Malaysia</i>	Penilaian prestasi kerja berpengaruh secara positif kepada kepuasan kerja pegawai sebesar 0,89 (89%)
5	Surya dkk (2015)	Penilaian Kinerja pegawai Prestasi Kerja	Metode penelitian : Explanatory Research Populasi sebanyak 50 karyawan bagian produksi CV. Shuttlecock	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel indikator penilaian prestasi kerja terhadap variabel prestasi kerja sebesar 0,733

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Cindi dkk (2015)	Penilaian Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja Prestasi Kerja	Metode Penelitian : Ekplanatory Research Populasi sebanyak 172 karyawan PT Telekomunikasi, Tbk wilayah Malang	a.Penilaian prestasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%) b.Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,497 (49,7%) c.Penilaian prestasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,443 (44,3%)
7	Musa (2009)	Komitmen Organisasional Pengembangan karier Motivasi Kerja Karakteristik Individual Kepuasan Kerja Kinerja	Metode Penelitian : Explanatory Research Populasi adalah semua PNS dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Halmahera Timur Gol II dan II di Kota Maba sebanyak 617 dan pengambilan sampel sebanyak 200 dengan menggunakan teknik <i>Proportional Stratified Random Sampling</i>	Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Komitmen Organisasional, Pengembangan karier, motivasi kerja dan karakteristik individual berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja. Berdasarkan dari hasil penelitian nilai-nilai indikator dari kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variable kinerja. Dari keempat indikator kepuasan yang diuji rekan kerja memiliki nilai tertinggi sebesar 0,749 dan indikator imbalan yang adil mendapat nilai terkecil sebesar 0,253.
8	Anton dkk (2014)	Kompensasi Motivasi Kepuasan kerja Kinerja	Metode Penelitian: Metode Verifikatif dan Deskriptif Populasi sebanyak 183 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan RSUD kota bandung	Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara Kompensasi, Motivasi, Kepuasan kerja dan Kinerja. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 13,31% dan pengaruh tidak langsung melalui kompensasi sebesar 5,26%.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	Michael dkk (2013)	Penilaian prestasi kerja Prestasi Kerja	Metode penelitian: Quantitative Research Populasi sebanyak 150 karyawan Guaranty Trust Bank In Nigeria	Terdapat pengaruh yang menegaskan jika penilaian prestasi kerja akan mengefektifkan prestasi kerja sebesar 69,1%
10	Alamadar dkk (2013)	Kepuasan Kerja Prestasi Kerja	Metode Penelitian : Quantitative Research Populasi sebanyak 200 karyawan Autonomous Medical Institution (AMI) of Pakistan	Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja sebesar 73,5%
11	Nadeem dkk (2013)	Penilaian prestasi kerja Prestasi kerja Motivasi	Metode Penelitian : Descriptive Research Populasi sebanyak 150 karyawan Dera Ghazi Khan Banking Industry	a. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi terdapat pengaruh yang positif secara signifikan antara penilaian prestasi kerja dan prestasi kerja sebesar 59% b. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi motivasi menguatkan hubungan antara penilaian prestasi kerja dan prestasi kerja sebesar 60,7%
12	Edi dan Supriyono (2013)	Penilaian prestasi kerja Kinerja Pegawai	Metode Penelitian : Explanatory Research Populasi sebanyak 54 pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung	a. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai b. Dari hasil uji F didapat nilai F hitung lebih besar daripada F tabel. Artinya bahwa secara bersama-sama variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
13	Rismansyah (2013)	Penilaian Prestasi Kerja Kinerja	Metode Penelitian: Explanatory Research Populasi sebanyak 38 karyawan CV. EMPAT SERANGKAI	1. Adanya pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,95 2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh t hitung sebesar 18,4 sedangkan t tabel untuk taraf kesalahan 5% denfan $df=36$ maka diperoleh t tabel yaitu 2,027 maka dapat diartikan jika ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja dengan kinerja karyawan
14	M. Adeel dkk (2013)	Penilaian prestasi kerja Kepuasan kerja Turnover Loyalitas	Metode Penelitian: Quantitative Research Populasi sebanyak 207 karyawan Telkom Organization of Pakistan	1. Terdapat Pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 23,9% 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja dan turnover sebesar 25,7% 3. Terdapat pengaruh yang signifikan sebesar penilaian prestasi kerja dengan kesetiaan kerja sebesar 36%
15	Patrick (2014)	Penilaian prestasi kerja Kepuasan Kerja	Metode Penelitian: Descriptive Research Populasi sebanyak 12.609 pegawai The Federal Reublic Of Germany	Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,51

2.2 Kerangka Pemikiran

Prestasi kerja menjadi salah satu faktor penunjang agar perusahaan dapat mencapai dan mewujudkan tujuan utamanya. Berbagai macam cara dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja setiap pegawainya. Salah

satu cara yang dapat dilakukan seperti melakukan penilaian prestasi kerja yang rutin agar dapat memantau perkembangan dan perubahan pegawai. Memberikan penghargaan kepada para pegawai atas hasil kerja keras pegawainya juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Memberikan penghargaan merupakan salah satu bentuk kepedulian atasan terhadap pegawainya. Ketika adanya sikap kepedulian dari atasan hal tersebut akan membuat pegawai merasakan diakui hasil kerjanya oleh atasan yang akan membuat pegawai menjadi lebih giat lagi untuk bekerja.

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu bentuk kepedulian perusahaan kepada pegawainya. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memantau serta meneliti perubahan serta perkembangan kerja pegawai selama bekerja diperusahaan. Jika proses penilaian prestasi kerja dilakukan dengan benar dan jujur, maka hasilnya akan berdampak pada prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja tersebut akan diketahui mana pegawai yang berprestasi dan mana yang tidak berprestasi.

Upaya lain yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika kepuasan pegawai seseorang terhadap pekerjaannya tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya. Robbins dan Judge (2015:52) menyatakan sebagaimana kesimpulan beberapa studi, pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Beberapa peneliti dulunya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah sebuah mitos. Tetapi sebuah tinjauan atas 300 studi menyatakan korelasinya cukup kuat. Saat

kita berpindah dari level individu ke organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan produktivitas untuk organisasi secara keseluruhan, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Darehzereshki (2013) mengenai penilaian kinerja (Prestasi kerja) terhadap kepuasan kerja dengan populasi 133 orang di *Multinational Companies in Malaysia*. Menghasilkan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Patrick (2014) tentang penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan sampel sebanyak 12.609 karyawan di *The Federal Republic of Germany* dengan dari jumlah populasi sebanyak 20.000 karyawan. Menghasilkan bahwa mendapatkan penilaian prestasi kerja secara resmi, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

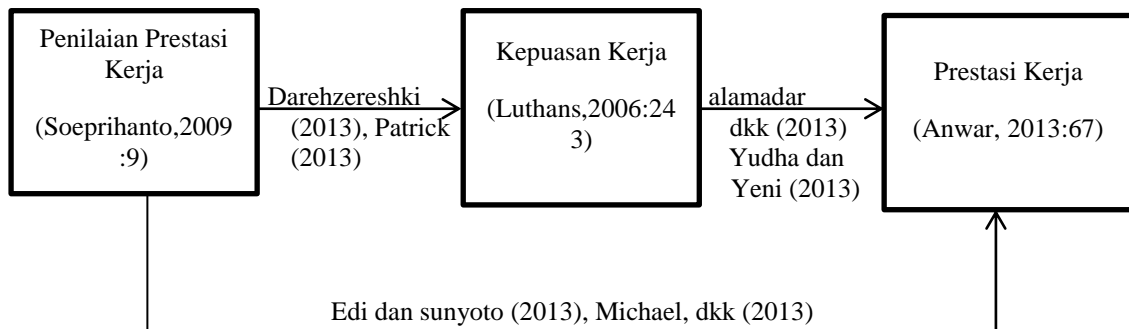
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alamadar, dkk (2013) mengenai kepuasan kerja dan prestasi kerja kepada 200 karyawan *Autonomous Medical Institution (AMI) of Pakistan*. Menghasilkan adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasil penelitian Alamadar dkk diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Yudha dan Yeni (2013) tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan kepada 200 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota

Denpasar dari jumlah populasi sebanyak 902 karyawan. Hasilnya menjelaskan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja. Hal ini mengartikan jika semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat prestasi kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Edi dan Supriyono (2013) mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan populasi sebanyak 54 pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap prestasi kerja. Khususnya dalam variabel metode penelitian, elemen-elemen pekerjaan, para penilai dan sistem penilaian.. Pernyataan tersebut didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Michael dkk (2013) mengenai hubungan penilaian prestasi kerja terhadap prestasi kerja yang dilakukan di *Guaranty Trust Bank in Nigeria* dengan populasi sebanyak 150 karyawan. Menghasilkan jika terdapat pengaruh yang menegaskan penilaian prestasi kerja akan mengefektifkan prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja jika dilakukan secara obyektif dan secara adil.

Selanjutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cindi dkk (2013) mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja dengan populasi sebanyak 172 karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk wilayah Malang. Membuktikan adanya pengaruh positif antara penilaian prestasi kerja terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan penilaian prestasi kerja maka akan semakin tinggi pula kepuasan

kerja lalu semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja dan semakin baik pelaksanaan penilaian prestasi kinerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan tabel resume penelitian yang dilakukan oleh para ahli sebelumnya maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai dinyatakan dalam gambar segarai berikut:



Gambar 2.3
Pradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas masalah penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran. Berdasarkan paradigma penelitian maka dapat diambil hipotesis bahwa :

1. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja
3. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja