

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA  
TERHADAP KEPUASAN DAN DAMPAKNYA  
PADA KINERJA PEGAWAI STRUKTURAL  
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA



**UNIVERSITAS ISLAM  
RADEN RAHMAT**

**Oleh:**

**HERMAWANTO  
NIM: 1461201012**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG  
2021**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya  
pada Kinerja Pegawai Struktural di Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Malang

Disusun oleh : Hermawanto

NIM : 1461201012

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan  
di depan tim penguji  
Malang, 12 Juli 2021

Mengetahui & menyetujui.

Kaprodi,

Pembimbing,



**(Adita Nafisa, S.E., M.M)**  
NIDN. 0724068802



**(Sinollah, S.Sos, M.AB)**  
NIDN. 0720057401

## HALAMAN PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : Rabu  
TANGGAL : 04 Agustus 2021  
JUDUL : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Struktural di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang

### DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M  
PENGUJI UTAMA



R. M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M  
ANGGOTA



Sinollah, S.Sos., M.AB  
ANGGOTA

MENGESAHKAN,

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Islam Raden Rahmat Malang  
Dekan,



(M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M)  
NIDN. 0713047901

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 01 Juli 2021

Yang menyatakan,

  
  
**Hermawanto**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan nikmat dan karunia yang berlimpah kepada penulis sehingga dengan izin-Nya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW, sebagai suri tauladan yang baik bagi umatnya.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu persyaratan yang harus ditempuh untuk menyelesaikan pendidikan strata 1 (S1) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Raden Rahmat Malang.

Dalam segala sesuatu yang kita perjuangkan tentunya tidak akan lepas dari segala kesulitan, hambatan dan rintangan, baik dari segi waktu, materi dan perasaan, namun itu semua tidak menyurutkan semangat penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari bahwa terselainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak, baik berupa material maupun moril, berupa saran-saran, bimbingan dan sebagainya. Oleh karena itu, sudah semestinya penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak yang sudah berjasa, diantaranya kepada :

1. Bapak dan Ibu yang selama ini telah membesarkan dan mendidik dengan keihlasan dan kesabaran
2. Bapak Drs.Imron Rosyadi Hamid,SE.,M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
3. Bapak M.Yusuf Azwar Anas,SE.,MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
4. Ibu Adita Nafisa, SE. MM, selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
5. Bapak Sinollah, S.Sos, M.AB selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Niki Puspita Sari, S.Pd, MM dan Bapak R.M.Mahrus Alie, S.Sos, MM selaku penguji, terima kasih atas saran yang diberikan.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh staf pengajar Program Studi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Kepanjen Malang yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analisis dan pengetahuan yang lebih baik.
8. Sahabat-sahabatku tercinta khususnya sahabat-sahabat kelas Manajemen tahun 2014

Penulis menyadari penulisan skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu, dengan kerendahan hati dan ucapan terima kasih, penulis senantiasa menerima kritik dan saran dari berbagai pihak yang membangun demi kesempurnaan. Semoga skripsi ini akan membawa manfaat yang sebesar-besarnya, terutama bagi penulis.

Malang, 4 Agustus 2021

Penulis

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN DAN  
DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI STRUKTURAL  
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG**

**ABSTRAK**

**Hermawanto**

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai; 2). Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, dan 3). Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kuesioner menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa: 1). Variabel penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; 2). Variabel penilaian kinerja berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dan 3). Variabel Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk itu maka Kankemenag disarankan untuk bisa mengimplementasikan program penilaian kinerja dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan manfaatnya sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk kinerja mereka. Selain itu, kinerja merupakan sesuatu yang penting yang dipengaruhi oleh kepuasan, untuk itu kepuasan kerja pegawai di jaga dengan baik melalui penilaian kinerja yang objektif

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan .....	7
2.2. Penilaian Kinerja .....	9
2.3. Kepuasan Kerja .....	21
2.4. Kinerja .....	27
2.5. Kerangka Konsep dan Hipotesis .....	32
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	36
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
3.3. Identifikasi dan Operasional Variabel Penelitian .....	36
3.4. Populasi dan Sample .....	40
3.5. Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	41
3.6. Metode Analisis Data Penelitian .....	42
3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	42
3.6.2. Teknik Analisis Data .....	43
3.6.2.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	43
3.6.2.2. Analisis Statistik Inferensial .....	43
3.6.3. Uji Asumsi Klasik .....	45
3.6.4. Pengujian Hipotesis .....	46
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
4.2. Deskripsi Responden .....	54
4.3. Hasil Penelitian .....	57
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	84
a. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang .....	84
b. Pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai .....	86

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang .....	87
---	----

**BAB V. PENUTUP**

5.1. Kesimpulan .....	89
5.2. Saran .....	89

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	90
-----------------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Konsep Penelitian .....	34
Gambar 2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang .....	51
Gambar 3: Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (X2) .....	82
Gambar 4: Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja (X1) dan Variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (X3) .....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Konsep, Variabel, Indikator dan Item .....	38
Tabel 2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Responden .....	55
Tabel 4.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	56
Tabel 5.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	57
Tabel 6.	Deskripsi Variabel Penilaian Kinerja (X1) .....	58
Tabel 7.	Penjelasan Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja .....	68
Tabel 8.	Penjelasan Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja .....	75
Tabel 9.	Uji Validitas Instrumen Variabel Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	75
Tabel 10.	Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....	76
Tabel 11.	Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai .....	77
Tabel 12.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel .....	78
Tabel 13.	Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur Variabel Penilaian Kinerja (X1) terhadap Variabel Kepuasan Kerja (X2) .....	80
Tabel 14.	Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur Variabel Penilaian Kinerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	81

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan Lembaga dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya lembaga guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berkaitan dengan cara pemeliharaan lembaga terhadap prestasi kerja pegawai untuk mengoptimalkan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan, agar proses tersebut berjalan lancar dan seimbang maka diperlukan suatu penilaian kinerja untuk menilai kepuasan kerja pegawai yang menjadi salah satu faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai.

*Performance Appraisal* atau biasanya disebut juga dengan penilaian prestasi kerja, penilaian kinerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian *kondite* dan lain sebagainya adalah salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kebutuhan akan penilaian prestasi kerja utamanya adalah untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja karyawan, kendala serta sikap pegawai yang berkaitan dengan keberadaan pegawai di dalam suatu organisasi. Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang berbeda-beda membuat pegawai berpeluang besar untuk menampilkan kinerja dan pola sikap yang berbeda pula. Oleh sebab itu, maka penilaian prestasi kerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilaksanakan. Dengan demikian perlu adanya penilaian prestasi kerja pegawai untuk mengukur sejauh mana peningkatan kinerja pegawai yang di capai dalam periode tertentu.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam

upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktifitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah lembaga merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas lembaga didalamnya. Seperti yang dikutip Marwansyah (2014) bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan penilaian kinerja membuat pegawai terpacu atas kinerja mereka, karena merasa dihargai usahanya, diberikan penghargaan atas kerjanya yang membuat pegawai ingin menunjukkan kinerja yang terbaik karena tentu hal tersebut meningkatkan kompetisi antar pegawai perusahaan.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (2006) adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari lembaga dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan pegawai yang bersangkutan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja menurut Hasibuan (2005) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil penilaian kinerja yang efektif, adil dan sesuai. Dengan kata lain, apabila pegawai mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka pegawai tersebut akan merasa dihargai atas kinerjanya dan akan memperbaiki kinerjanya lebih

baik, maka hal tersebut akan menjadi penyemangat untuk mencapai suatu kepuasan tersendiri bagi pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja pegawai yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan pegawai saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga tingkat kepuasan dalam bekerjapun sangat mempengaruhi pegawai untuk kinerja yang lebih baik.

Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Salah satu Kantor Kementerian Agama tingkat Kabupaten adalah Kankemenag Kabupaten Malang dimana salah satu tugas pokoknya adalah Melaksanakan penyelesaian masalah yang timbul dan pembinaan Pegawai. Penilaian kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang menggunakan Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan Surat Edaran Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI Nomor SJ/B.II/2/Kp.02.3/488/2015 tentang Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Prestasi Kerja PNS Kementerian Agama. Dari hasil penelusuran dokumen dan hasil wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha Kankemenag Kabupaten Malang pada tanggal 06 Nopember 2019 diperoleh keterangan bahwa di Kabupaten Malang semua pejabat Struktural untuk tahun 2017 sudah Membuat dan mengumpulkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap awal Tahun dan dinilai setiap akhir tahun. Dalam pembuatannya memang tidak sedikit yang masih kesulitan dan dalam penilaiannya masih ada yang belum memahami sepenuhnya sehingga perlu pendampingan. Namun semua berjalan dengan tupoksinya masing-masing, sehingga pemberian tunjangan kinerja (Tukin) tidak ada yang bermasalah.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas maka perlu diadakannya pembatasan masalah, diketahui bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai antara lain kemampuan individu, motivasi, pemahaman tentang perilaku yang diperlakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi, latar belakang pribadi, bakat, sikap, kemampuan-kemampuan analitis, keterampilan dan kemampuan teknik. Faktor-faktor di atas menunjukkan bahwa permasalahan yang berhubungan dengan Prestasi Kerja Pegawai sangatlah luas, oleh karena itu untuk mendapatkan temuan yang berfokus maka penelitian ini dibatasi 2 (dua) factor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yaitu penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang ?
2. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kabupaten Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik teoritis maupun praktis, yaitu.

##### **1. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan bagi instansi mengenai penilaian kinerja pegawai, kepuasan kerja pegawai yang dapat meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai.

##### **2. Manfaat Teoritis**

- a. Sebagai sarana latihan penerapan ilmu yang telah didapat di bangku kuliah sebagai wujud praktik di dunia kerja.
- b. Sebagai wahana bagi peneliti untuk memperluas wawasan atau pengetahuan terutama tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian ini didasarkan oleh beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar dan arahan dalam penentuan kerangka konsep penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

Ekasari (2010) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh insentif dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Pertamina (Persero) Region I Medan”. Populasi penelitian berjumlah 206 karyawan. Metode penelitian menggunakan kuesioner dan model analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian pengembangan pegawai dan produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja pegawai pada PT. Pertamina.

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 pegawai 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.

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.

Penelitian yang dilakukan oleh Januari dkk (2015) mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja dengan populasi sebanyak 172 pegawai 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.

Kamal (2018) melakukan penelitian dengan judul pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan, studi kasus pada PT. Deconey Jakarta. Penelitian ini bertujuan melakukan pengujian pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Penilaian prestasi kerja pada PT Deconey Jakarta sudah berjalan dengan sangat baik dengan menggunakan menggunakan metode penilaian *Management By Objective (MBO)* secara online sistem. Tetapi ada beberapa penyelia yang kurang obyektif dalam menilai. Hal ini disebabkan karena masalah kedekatan hubungan (*friendly*) dan juga senioritas; (2). Kinerja pegawai pada PT Deconey Jakarta sudah sangat baik dalam kualitas dan kuantitas kerja serta sudah efektif dan efisien tetapi ada beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan, yaitu masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat; dan (3). Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi terdapat hasil yang positif (searah) dan sangat kuat tentang pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Deconey Jakarta.

## **2.2. Penilaian Kinerja**

### **a. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan demi kemajuan lembaga di masa yang akan datang baik bagi lembaga itu sendiri maupun bagi pegawai yang bersangkutan. Mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan bahwa Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga

disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan penilaian hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dengan benar, akan menguntungkan lembaga karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi lembaga (Rivai, 2006).

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Noe (2007) ada tiga tujuan organisasi dalam melaksanakan penilaian kinerja, antara lain:

##### *1). Tujuan Strategis*

Tujuan strategis berarti penilaian kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Hal ini hanya dapat terjadi jika ada kaitan antara perilaku yang ditampilkan pegawai dengan tujuan perusahaan. Proses penilaian kinerja dimulai dari mendefinisikan hal-hal apa saja yang diharapkan oleh lembaga dari masing-masing karyawan. Proses ini mengukur kinerja masing-masing pegawai untuk mengidentifikasi sampai sejauh mana harapan lembaga itu telah tercapai dan harapan mana yang belum terpenuhi. Hal ini memungkinkan lembaga mengambil langkah-langkah perbaikan seperti pelatihan, pemberian insentif atau

tindakan disiplin. Proses penilaian kinerja hanya akan mencapai tujuan strategis dari lembaga hanya apabila pengukuran yang dilakukan berhubungan dengan tujuan organisasi dan apabila tujuan dan umpan balik dari hasil penilaian kinerja dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan.

### 2). *Tujuan Administtrasi*

Tujuan administtrasi dari proses penilaian kinerja termasuk kedalam bagaimana cara lembaga dalam menggunakan sistem tersebut dapat menyediakan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan sehari-hari tentang upah/gaji, manfaat (*benefit*) dan program penghargaan lainnya. Proses penilaian kinerja dapat juga mendukung lembaga dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pensiun karyawan, pemberhentian pegawai ataupun dalam proses seleksi karyawan. Karena proses penilaian kinerja mendukung proses administrasi ini, maka penilaian kinerja dapat memiliki dampak yang tinggi terhadap masa depan pegawai didalam lembaga tersebut. Disisi lain para manager harus siap dengan kondisi-kondisi dimana mereka tidak nyaman dalam melakukan penilaian kinerja apalagi pada saat - saat seperti hasil dari penilaian kinerja bersifat negatif, peningkatan upah/gaji yang mengecewakan, dan sebagainya.

### 3). *Tujuan Pengembangan*

Tujuan pengembangan dari penilaian kinerja berarti penilaian kinerja dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan (pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan. Hal ini dapat disampaikan manager dalam sesi umpan balik kepada karyawan. Hal ini juga dilakukan kepada pegawai yang memenuhi

target dari lembaga karena pegawai akan merasa lebih dihargai apabila hasil yang mereka dapat diberikan umpan balik. Penilaian kinerja yang efektif membuat pegawai menyadari kekuatan dan kelemahannya dan wilayah - wilayah yang harus mereka kembangkan lagi. Meskipun pembicaraan mengenai kelemahan pegawai seperti tidak nyaman, namun hal itu perlu dilakukan untuk memenuhi tujuan pengembangan dari penilaian kinerja.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2005) manfaat penilaian kinerja, yaitu :

#### *1). Peningkatan Kinerja.*

Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau Dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.

#### *2). Pengembangan Sumber Daya Manusia.*

Penilaian kinerja sekaligus mengidentifikasi kelemahan setiap individu serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian Manajemen dan individu dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan lembaga atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karir mereka masing-masing.

#### *3). Pemberian Kompensasi.*

Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pegawai yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain pemberian penghargaan, pemberian bonus dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.

4). *Program peningkatan produktivitas.*

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki, manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

5). *Program kepegawaian.*

Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karir karyawan.

6.) *Menghindari perlakuan diskriminasi.*

Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan pegawai akan didasarkan kepada obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

**d. Proses Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat

(Handoko, 2001). Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri sehingga dalam pelaksanaannya penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lainnya, yaitu :

1). *Job Analysis* atau analisis pekerjaan.

Proses penilaian kinerja berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja karena analisis jabatan sangat dibutuhkan didalam proses pelaksanaan penilaian kinerja untuk mengetahui hal-hal seperti: jenis-jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, kondisi kerja, kegiatan yang harus dilakukan.

2). *Performance standards* atau standar kerja.

Standar kerja berguna untuk mengetahui apakah pekerjaan seorang pegawai sudah lebih baik atau dibawah standar yang ditetapkan. Standar kerja berdasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari *Job Analysis* atau analisis pekerjaan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- a) Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu sehingga tidak mudah menimbulkan bisa dan salah persepsi.
- b) Standar yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai.
- c) Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan : *what* (tentang apa yang dikerjakan), *how* (bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan), *how much* (berapa banyak yang harus dihasilkan), dan *when* (kapan pekerjaan harus dihasilkan).

- 3). *Performance appraisal system* atau metode penilaian kinerja. Ada empat jenis metode penilaian kinerja :
- a) *Behaviour appraisal system* (Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang dinilai).
  - b) *Personnel/performer appraisal system* (Penilaian kinerja berdasarkan ciri/sifat individu).
  - c) *Result-oriented appraisal system* (Penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja)
  - d) *Contingency appraisal system* (Penilaian kinerja berdasarkan atas kombinasi berapa komponen: ciri, sifat, perilaku dan hasil kerja).

#### **e. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Noe (2007) juga Mathis dan Jackson dan Jackson (2009) metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh lembaga dikategorikan sebagai berikut :

##### **1. Metode Komparatif**

Dalam metode ini Manajer membandingkan tingkat kinerja salah satu pegawai terhadap yang lain. Metode ini menggunakan bentuk ranking (kategori paling baik, rata-rata dan kategori buruk). Teknik penilaian yang digunakan adalah: Penentuan Peringkat (*simple rating*), Distribusi Paksa (*forced distribution*) dan *paired comparison method*.

##### **2. Attribute**

Metode ini terdiri dari beberapa pernyataan sikap dimana tiap pernyataan sikap berisi skala (nilai) sehingga disebut juga dengan Metode Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scala*). Metode ini memungkinkan penilai untuk menandai kinerja pegawai pada rangkaian kesatuan.

Ada dua jenis skala penilaian grafis:

- a) Memberikan daftar kriteria pekerjaan seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, kehadiran dan lain-lain.
- b) Menilai aspek - aspek perilaku seperti : pengambilan keputusan, pengembangan pegawai dan lain-lain

### 3. Pendekatan Penilaian Perilaku (*Behaviorial*)

Metode baru yang dibangun berdasarkan pendekatan *critical incident* adalah BARS (*Behaviorial Anchored Rating Scale*). BARS memiliki kecenderungan untuk mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja secara spesifik, menggunakan pernyataan dari perilaku - perilaku yang menggambarkan tingkatan kinerja yang berbeda.

### 4. Result

Pengukuran kinerja dapat berfokus pada tujuan, pengukuran hasil dari suatu pekerjaan. Hasil yang dimaksud dapat berupa penjualan, biaya atau produktivitas. Ada dua metode yang terkenal untuk mengukur kinerja, yaitu :

- a). *Pengukuran produktivitas*

Merupakan suatu pengukuran yang penting karena produktivitas mengukur sumber daya yang minimal terhadap peningkatan keuntungan perusahaan.

b. *Manajemen berdasarkan Tujuan (Management by Objectives-MBO)*

Adalah metode yang menentukan tujuan kinerja yang telah disepakati oleh pegawai dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan kinerja tersebut menjadi standar pengukuran terhadap kinerja karyawan.

Proses MBO paling berguna untuk personal dan pegawai manajerial yang mempunyai fleksibilitas dan kendali yang cukup besar atas pekerjaan mereka. MBO seringkali gagal jika dipaksakan pada sistem manajemen yang kaku dan otokratis, karena tekanan dan hukuman yang diberikan akibat tidak dapat memenuhi tujuan akan menghilangkan sifat partisipatif dan pengembangan yang justru ingin ditunjukkan oleh MBO.

Metode MBO memiliki 3 (tiga) asumsi pokok, antara lain :

a. *Tujuan kinerja harus terukur, spesifik, dan objective.*

Tujuan kinerja harus mampu mendefinisikan hasil-hasil dan mengacu pada tindakan yang harus diambil atau pekerjaan yang harus diselesaikan.

b. *Atasan dan bawahan berkerjasama untuk menyusun suatu tujuan.*

Seorang pegawai yang terlibat dalam perencanaan dan penentuan tujuan serta penentuan ukuran kinerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi.

c. *Umpan balik Atasan*

Atasan memberikan umpan balik kepada bawahan berdasarkan pencapaian kinerja bawahan pada waktu-waktu tertentu sepanjang periode pencapaian tujuan.

#### **f. Prosedur dan Tahapan Penilaian Kinerja**

Pada dasarnya setiap lembaga atau organisasi mempunyai prosedur penilaian kinerja yang berbeda. Menurut Soeprihanto (2001) secara garis besar prosedur penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Bagian personalia mengirimkan Formulir Penilaian Kinerja kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya, disertai pedoman dalam memberikan nilainya.
- 2) Pejabat Penilai melaksanakan penilaian kinerja atas hasil kerja para karyawan.

Penilaian ini dilaksanakan secara periodik, misalnya 6 (enam) bulan atau 1 (satu) tahun sekali.

- 3) Setelah menilai dan mengisi Formulir Penilaian Kinerja, maka formulir tersebut diberikan kepada pegawai yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda menyetujui penilaian tersebut.
- 4) Apabila pegawai yang dinilai keberatan atas penilaiannya, maka dia Dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang tepat. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai melalui hirarki jabatan dalam jangka waktu tertentu sejak tanggal diterimanya Formulir Penilaian Kinerja tersebut.
- 5) Pada tahap yang sama, pegawai yang dinilai wajib mengembalikan Formulir Penilaian Kinerja kepada pejabat penilai selambat - lambatnya

dalam batas waktu tertentu sejak tanggal diterimanya Formulir Penilaian Kinerja tersebut.

- 6) Apabila setelah pegawai yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian, maka pejabat penilai menyampaikan Formulir Penilaian Kinerja tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan atau perbaikan-perbaikan.
  - 7) Tetapi apabila setelah pegawai yang dinilai keberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian kinerja tersebut kepada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh pegawai yang dinilai.
  - 8) Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat Formulir Penilaian Kinerja yang telah disampaikan kepadanya.
  - 9) Apabila atasan pejabat penilai memperoleh/mendapatkan alasan-alasan yang logis dan cukup kuat, maka atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan- perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai
  - 10) Formulir Penilaian Kinerja berlaku dari sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai, pegawai yang dinilai dan dari atasan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat dirubah lagi.
  - 11) Tetapi apabila ternyata bagian personalia melihat adanya kejanggalan/keanehan dalam Formulir Penilaian Kinerja pegawai tersebut, maka pegawai wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobjektifan Formulir Penilaian Kinerja tersebut.
- Berkaitan dengan Prosedur Penilaian Kinerja, maka menurut Dessler (2006) ada tahapan-tahapan dalam pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

1. *Mendefinisikan jabatan*, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. *Menilai kinerja*, yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standar- standar yang telah ditetapkan.
3. *Sesi umpan balik*, yaitu membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.

#### **g. Penilaian Kinerja yang efektif**

Menurut Mathis dan Jackson (2009) agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan efektif maka harus memperhatikan hal-hal berikut :

- a) Konsisten dengan misi strategis sebuah organisasi
- b) Bermanfaat sebagai alat pengembangan.
- c) Berguna sebagai alat administrasi
- d) Sesuai dengan hukum dan berkaitan dengan pekerjaan.
- e) Dipandang adil secara umum oleh karyawan.
- f) Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan

#### **h. Pengukuran Penilaian Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja. Neal dalam Mangkunegara (2006) menjelaskan aspek-aspek kinerja yang dapat diukur, antara lain :

1. Akurasi (Pemenuhan standar akurasi)
2. Prestasi (menyelesaikan tanggung jawab dan tugas)
3. Administrasi (Menunjukkan efektivitas administratif)

4. Analitis (Analitis secara efektif)
5. Komunikasi (Berkomunikasi dengan pihak lain)
6. Kompetensi (Menunjukkan kemampuan dan kualitas)
7. Kerjasama (Bekerjasama dengan orang lain).
8. Kreativitas (Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif)
9. Pengambilan keputusan dan pemberian solusi
10. Pendelegasian (Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain)
11. Dapat diandalkan (Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya)
12. Improvisasi (peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik)
13. Inisiatif (Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru)
14. Inovasi (Pengenalan metode dan prosedur baru)
15. Keahlian Interpersonal (Hubungan manusiawi)

### **2.3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Sedarmayanti, 2007)

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Menurut Sedarmayanti (2007), pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematapan psikologis, dan pada akhirnya akan mengalami frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai

semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen, dan sering melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan datang dan hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terwujudnya kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor pendorong dari tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2007), Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai adalah:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat dengan keahlian
- c. Berat tingginya pekerjaan
- d. Pelatihan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- e. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
- f. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Mangkunegara (2006) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor pegawai

Faktor pegawai mencakup kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, dan persepsi

2. Faktor pekerjaan

Faktor pekerjaan mencakup jenis pekerjaan, struktur organisasi, kedudukan (golongan), mutu pengawasan, jaminan finansial, dan kesempatan promosi jabatan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja antara lain:

1. Pemenuhan kebutuhan

Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya

2. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari suatu pekerjaan

3. Pencapaian nilai

Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

#### 4. Keadilan

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja

#### 5. Komponen genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan kerja.

Aspek - aspek lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang disebutkan oleh Robbins (2009):

##### a. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya

Contoh: Target yang harus dicapai agar mendapat promosi jabatan

##### b. Ganjaran yang pantas

Para pegawai menginginkan balas jasa yang adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu.

Contoh: Upah yang adil dan layak, promosi jabatan

##### c. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun memudahkan mengerjakan tugas

Contoh: Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang - orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau potensi yang Berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

Contoh: Rekan kerja yang ramah, perilaku atasan

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Contoh: Pegawai yang ramah dan murah senyum cocok menjadi *customer service*

**c. Manfaat Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Berikut ini manfaat kepuasan kerja bagi pegawai dan perusahaan/kantor:

1. Bagi pegawai

- a. Pegawai lebih produktif
- b. Pegawai akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan/kantor tempat mereka bekerja
- c. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka
- d. Pegawai akan loyal terhadap perusahaan

- e. Pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standart waktu yang telah ditentukan sehingga menghemat waktu
2. Bagi perusahaan/kantor
- a. Menarik dan memelihara pegawai yang berkualitas
  - b. Membangkitkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai
  - c. Mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di lembaga terutama pegawai ahli/professional yang sangat besar peranannya demi kemajuan perusahaan
  - d. Terhindar dari permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan oleh pegawai

#### **d. Dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. Kepuasan timbul karena aneka macam dari pekerjaan. Winardi (2009) mengatakan kepuasan kerja diukur menggunakan Indeks Deskriptif Jabatan (*Job Descriptive Index*). Ada 6 (enam) dimensi kepuasan kerja yaitu: 1. Pekerjaan; 2. Rekan kerja; 3. Gaji/upah; 4. Promosi; 5. Kondisi kerja; dan 6. Pengakuan. Adapun menurut Robbin (2009), aspek - aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai adalah : Kerja yang secara mental menantang; Ganjaran yang pantas; Kondisi kerja yang mendukung; Rekan kerja yang mendukung; dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut Winardi (2009) ada beberapa indikator kepuasan kerja pegawai yaitu:

- 1) Pekerjaan yang menantang dan menarik
- 2) Rekan kerja yang ramah, cerdas, ambisius, dan bertanggungjawab

- 3) Pembayaran gaji yang adil dan tepat waktu
- 4) Tersedianya kesempatan untuk maju, kenaikan pangkat (golongan), dan pengembangan karir
- 5) Jam kerja yang sesuai, jam istirahat yang cukup, dan kenyamanan lingkungan kerja

## **2.4. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen, karena keberhasilan manajemen dan yang lainnya tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Kinerja seseorang yang dicari oleh lembaga tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima. Apabila individu dalam lembaga yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka lembaga tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan lembaga tergantung oleh kinerja pegawai.

Menurut Soeprihanto (2001) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja individu perorangan (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*

Jadi berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Prestasi Kerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai dan ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas - tugas yang didasarkan atas kecakapan, kesungguhan, pengalaman dan waktu yang digunakan untuk kerja.

#### **b. Dimensi Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pegawai dilakukan untuk melihat kinerja. Ada Beberapa dimensi untuk mengukur kinerja pegawai menurut Soeprihanto (2001) yaitu:

1. Tingkat kemampuan

Tingkat kemampuan adalah kapasitas seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan

## 2. Pengetahuan dan keterampilan

Pengetahuan dan keterampilan adalah suatu ilmu yang diketahui oleh seorang pegawai dan kemampuannya dalam melaksanakan teori yang telah diketahuinya

## 3. Kerjasama

Kerjasama adalah pelaksanaan suatu pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Kedisiplinan adalah suatu aturan dalam suatu organisasi yang telah ditetapkan untuk dipatuhi

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai**

Menurut Handoko (1998) Prestasi Kerja Pegawai dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai adalah :

- 1) Motivasi adalah suatu dorongan yang dapat mempengaruhi pegawai untuk bekerja maksimal.
- 2) Kemampuan individu adalah suatu daya pikir atau kecakapan kerja yang dimiliki oleh para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi disebut persepsi peranan. Prestasi Kerja Pegawai selalu dipengaruhi oleh Motivasi Kerja dan kemampuan kerja. Jika Motivasi Kerja tinggi maka Prestasi Kerja Pegawai akan baik dan Motivasi Kerja dapat diciptakan dengan memberikan penghargaan atau imbalan kepada para

pegawai. Penghargaan atau imbalan diberikan kepada pegawai bertujuan agar pegawai dapat semangat dan bergairah dalam bekerja

- 4) Latar belakang pribadi, meliputi pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai.
- 5) Bakat dan minat, yaitu digunakan untuk memperkirakan minat dan kapasitas / kemampuan seorang pegawai.
- 6) Sikap dan kebutuhan, untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atasan.
- 7) Kemampuan - kemampuan analitis dan manipulatif, yaitu digunakan untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan seorang pegawai.
- 8) Keterampilan dan kemampuan teknik, yaitu suatu keahlian yang dimiliki seorang pegawai untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik.

Menurut Euene Mckenna & Nic Beech (2000) Faktor- faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai adalah :

- 1) Pengetahuan dan keterampilan, wawasan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan pimpinan.
- 2) Sikap dalam bekerja, yang diwujudkan atau ditampilkan sebagai antusiasme.
- 3) Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi dan keterampilan menyelesaikan pekerjaan
- 4) Volume output produktif.
- 5) Interaksi, kemampuan atau keterampilan pegawai dalam berkomunikasi

Jadi berdasarkan pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai meliputi: motivasi seperti motivasi dari diri pegawai itu sendiri dan motivasi dari pimpinan. Kemampuan individu seperti daya pikir dan kecakapan kerja yang dimiliki pegawai. Pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi seperti persepsi peranan. Latar belakang pribadi seperti pendidikan dan pengalaman kerja. Bakat dan minat yang digunakan untuk mengetahui potensi diri yang dimiliki pegawai atau hobi yang disukai pegawai. Sikap dan kebutuhan seperti tindakan atau tingkah laku menghadapi situasi tertentu, kemampuan- kemampuan analitis dan manipulatif seperti kemampuan berpikir mengenai analitis, keterampilan dan kemampuan teknik seperti seorang pegawai dalam mengoperasikan alat - alat kerja

#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russel yang dikutip oleh Gomes (2001) adalah:

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya

- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- 4) *Creativeness* yaitu keahlian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan Tindakan - tindakan untuk menyelesaikan persoalan - persoalan yang timbul
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas yang baru dan memperbesar tanggungjawabnya
- 8) *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepentingan, keramahmataman, dan integritas pribadi
- 9) Efektivitas dan efisiensi yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mempergunakan waktu yang efisien.

Menurut Hasibuan (2003) Prestasi Kerja Pegawai dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu : (1) kualitas kerja, yaitu meliputi ketelitian dan kerapian dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan; (2) kuantitas kerja, yaitu mutu dan keefektifan yang dihasilkan oleh pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan, dan; (3) waktu kerja, meliputi kecepatan dan ketepatan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan.

## **2.5. Kerangka Konsep dan Hipotesis**

Hubungan yang pertama adalah hubungan antara penilaian kinerja yang Memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Seperti yang dinyatakan oleh Luthan (2009) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang

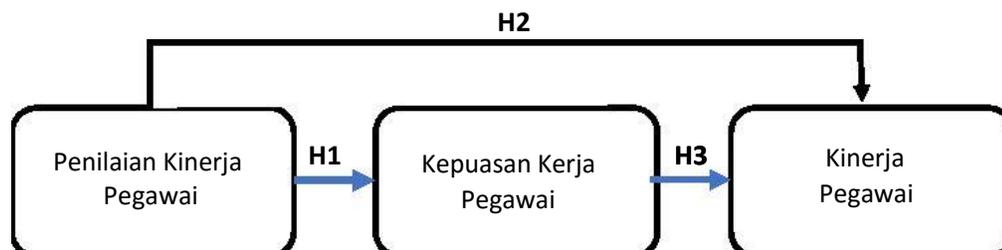
atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Hariandja (2002) Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain. Luthan (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang erat sehingga seseorang dengan penilaian kinerja yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja baik pegawai secara pribadi maupun organisasi secara keseluruhan.

Hubungan kedua adalah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Pernyataan ini senada dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Indrawati (2013). Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila lembaga senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan

mengakibatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Selanjutnya Belonio (2012) mengatakan *“Employee Satisfaction is the way people feel about their jobs and the different aspects of their jobs. Job satisfaction is an important concern in every organization since it focuses on both humanitarian and utilitarian perspectives. According to the humanitarian perspective, people deserve to be treated fairly and with respect. The utilitarian perspective proposes that employee or job satisfaction can lead to employee behaviors that affect organizational functioning and performance”*. Secara garis besar dapat diartikan : Kepuasan Pegawai adalah cara orang merasakan tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perhatian penting di setiap organisasi karena berfokus pada perspektif kemanusiaan dan utilitarian. Menurut perspektif kemanusiaan, orang layak diperlakukan secara adil dan hormat. Perspektif utilitarian mengusulkan bahwa pegawai atau kepuasan kerja dapat mengarah pada perilaku pegawai yang memengaruhi fungsi dan kinerja organisasi.

Dari paparan di atas maka model konsep dalam penelitian ini seperti Nampak pada gambar berikut:

**Gambar 1. Model Konsep Penelitian**



**Sumber : Belonio (2012)**

Berdasarkan model konsep di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H 1 = Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

H 2 = Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Structural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai

H 3 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang