BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perusahaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja (Keith Davis dalam Prabu Mangkunegara, 2001:117).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2014 : 202)

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2007:193). Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya (Handoko, 2000:193).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2001:117)

2.1.1.2 Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (2003:148) berpedapat bahwa indiktor kepuasan kerja yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang adalah :

1. Pekerjaan

   Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

   Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

   Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

   Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam ppelaksaan kerja.

5. Rekan Kerja

   Teman-teman kepada siapa senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2001:120).

a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, 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 sosial, dan hubugan kerja

2.1.1.4 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Dalam Mangkunergara (2001) dijelaskan beberapa teori tentang kepuasan kerja, diantaranya :

a. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

   Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity.

   Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (comparison person). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (inequty) dapat menyebabkan kemungkinan, yaitu over compensation inequity (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. 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*)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

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

Pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Fedrick Herzberg. Dua faktor yang dapt menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (motivational factors). Faktor pemeliiharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job content*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut juga *satisfier*, *motivators*, *job*

content, *intrinsic* factors yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), work it self, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori Pengharapan

Teori pengharapan dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawyer. Keith Davis dalam Mangkunegara (2001:122) mengemukakan bahwa "Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Expectancy is the strengh of belief that an act will be followed by particular outcomes. It represent employee judgement of the probability that achieving one result will lead ti another result. Since expectancy is a action-outcome association, it may range from 0 to 1. If an employee see no probability that an act will lead to a particular outcome, then expentancy is 0. At teh other extreme, if the action outcome relationship indicate certainly, then expentancy has a value of one. Normally employee expectancy is somewhere between these two extremes.

2.1.1.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberpa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, menurut Rivai (2004:480) yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus pegawai atau perusahaan, yaitu :

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini merujuk terhadap perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan kera merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga dirasakan untuk memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Pengukuran kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai. Dalam pengukurannya dapat digunakan berbagai cara. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan (Mangkunegara, 2007:126). Dalam penggunaan ukuran ini, karyawan diberikan pertanyaan mengenai pertanyaan mengenai pekerjaan maupun jabatan yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk. Dalam skala ini diukur sikap dari lima area, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Pengawasan
3. Promosi jabatan
4. Co-worker/rekan kerja

2.1.2 Keterlibatan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai

tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Brown (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Robbins menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki Job Involvement yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan Organizational Citizenship Behavior dan performansi kerja. Sebagai tambahan, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat menurunkan jumlah ketidakhadiran karyawan (Robbins, 2009: 306).

Hiriyappa (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja (Job Involvement) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan

pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Patchen (dalam Srivastava, 2005) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja (Job Involvement) yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

2.1.2.2 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja (Job Involvement) yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

a. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:

- Menghabiskan waktu untuk bekerja
- Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
- Puas dengan pekerjaannya
- Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi

- Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
- Tingkat absen dan intensi turnover rendah
- Memiliki motivasi yang tinggi

b. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:

- Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
- Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
- Tidak puas dengan pekerjaan
- Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
- Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
- Memiliki motivasi kerja yang rendah
- Tingkat pengunduran diri yang tinggi
- Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

2.1.2.3 Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), Job Involvement memiliki dua dimensi, yaitu:

a. Performance self-esteem contingency

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (performance) dapat mempengaruhi harga dirinya (self-esteem). Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat

dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Harris & Hartman, 2002).

b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya. (Dubin dalam Cohen, 2003) mengatakan bahwa orang yang memiliki keterlibatan kerja (Job Involvement) adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2009:303).

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel personal dan variabel situasional.

a. Variabel personal

Variabel personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi variabel demografi dan psikologis. Variabel demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, jabatan, dan senioritas.

Moynihan dan Pandey (2007) juga menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang

usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka. Hickling (2001) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel demografi dan status karyawan (part-time atau full-time) menemukan bahwa variabel demografi dan status karyawan memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan full-time dan part-time berbeda dalam karakteristik demografi, dimana wanita memiliki tingkat absen yang lebih tinggi daripada pria, yang mengindikasikan bahwa wanita memiliki keterlibatan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pria. ia juga menemukan bahwa karyawan yang bekerja full-time lebih terlibat dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja part-time. Westhuizen (2008) dalam penelitiannya menambahkan bahwa variabel-variabel demografi lainnya seperti gaji memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja (Job Involvement).

Sedangkan variabel psikologis mencakup intrinsic/extrinsic need strength, nilai-nilai kerja, locus of control, kepuasan terhadap karakteristik/hasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, dan intensi turnover.

Bazionelos (2004) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara trait kepribadian dengan keterlibatan kerja pada manajer menemukan bahwa ada hubungan antara trait kepribadian dengan keterlibatan kerja ditinjau dari teori 5 Faktor, dimana tipe kepribadian extraversion, openness, agreeableness berhubungan dengan keterlibatan kerja. Ia menemukan bahwa manajer yang memiliki karakteristik aggreableness yang rendah menunjukkan keterlibatan kerja

yang tinggi. Selain itu, ia juga menemukan bahwa ada hubungan yang negatif antara extraversion dan openness dengan keterlibatan kerja.

b. Variabel situasional

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Variabel pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, feedback, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (work condition), job security, supervisi, dan iklim interpersonal. Mehta (dalam Srivastava, 2005) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti otonomi, hubungan pertemanan, perilaku pengawas, kepercayaan, dan dukungan menuntun pada keterlibatan kerja yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas.

Irawan (2010) dalam penelitiannya tentang hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan keterlibatan kerja juga menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan keterlibatan kerja. Artinya, apabila persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan demokratis positif, maka keterlibatan kerja karyawan tinggi.

Variabel organisasi mencakup iklim organisasi (partisipatif/mekanistik), ukuran organisasi (besar/kecil), struktur organisasi (tall/flat), dan sistem kontrol organisasi (jelas/tidak jelas). Karia dan Asaari (2003) mengatakan bahwa praktek continuous improvement dan pencegahan terhadap masalah secara signifikan berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan karier, dan komitmen organisasi.

Hao, Jung, dan Yenhui (2009) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor penting dari keterlibatan kerja (Job Involvement) personil layanan finansial menemukan bahwa dukungan sosial dan hubungan teman sebaya memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Mishra dan Shyam (2005) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara tipe-tipe dukungan sosial dengan keterlibatan kerja pada sipir penjara juga menemukan bahwa ketiga tipe dukungan sosial yang diukur (appraisal, tangible, dan belonging support) berhubungan positif dengan keterlibatan kerja. Variabel lingkungan sosial budaya mencakup ukuran komunitas, rural/urban, budaya etnis, dan agama.

Kaur dan Chadha (dalam Srivastava, 2005) menemukan bahwa bagi pekerja white-collar, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang rendah, sedangkan bagi pekerja blue-collar, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang tinggi.

2.1.3 Penilaian Prestasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa pengertian yang menyangkut penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari beberapa kutipan di bawah ini sebagai upaya memperjelas objek permasalahan penelitian. Menurut Hasibuan (2005): “Penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menempatkan kebijaksanaan berarti, apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan”.

Leon C Megginson dalam Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa "*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*".

Andrew E. Sikula terjemahan Mangkunegara (2001:69) mengemukakan penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Handoko (2000) menyatakan bahwa: "Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka".

2.1.3.2 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan bermacam-macam tergantung penetapan perusahaan itu sendiri, tetapi pada umumnya indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2005) adalah sebagai berikut:

1) Kesetiaan

Penilaian mengukur karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal maupun secara horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

Penilaian menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan menurut Hasibuan (2005), sebagai berikut:

1) Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penempatan besarnya balas jasa.

2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dari dalam pekerjaannya.

4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja dan peralatan kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.

5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

6) Sebagai alat untuk mendapatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

7) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dan kelebihan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

8) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

9) Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

10) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Sedangkan menurut Sastrohadiwirjo (2002) selain dapat digunakan sebagai standar penerimaan dan penentuan kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.

2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.

3) Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.

4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang dihadapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.

5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Menilai perilaku dan prestasi kerja karyawan untuk kebijakan masa yang akan datang oleh pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang promosi, mutasi, demosi dan lainnya adalah hal yang wajib dilakukan.

Keselarasan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan adalah suatu akses yang diinginkan oleh perusahaan.

2.1.3.4 Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada berbagai sistem untuk menilai prestasi kerja karyawan. Hampir semua teknik-teknik merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Tidak ada satu pun teknik atau sistem yang sempurna, masing-masing

mempunyai kebaikan dan kelemahan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2000) sistem-sistem penilaian tersebut antara lain:

1) Ranking

Sistem ini merupakan sistem yang paling sederhana di bandingkan dengan sistem-sistem yang lain. Pada sistem ini antara karyawan satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang paling baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan artinya tidak dicoba memisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Kelemahan dari sistem ini adalah sulit untuk menilai secara keseluruhan seorang individu, selain itu perusahaan terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang cukup banyak.

2) Perbandingan karyawan dengan karyawan lainya (*person to person comparison)*

Suatu cara untuk memisahkan penilaian untuk seseorang ke dalam berbagai faktor adalah dengan mengunakan perbandingan antara karyawan dengan karyawan lainnya. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya di andalkan, disiplin untuk maksud penilaian tersebut, masing-masing faktor saorang karyawan akan dibandingkan oleh seorang penilai dengan karyawan pembanding.

3) *Grading*

Pada sistem ini suatu defenisi yang jelas bagi setiap kategori dibuat dengan seksama, kategori tersebut misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan. Selanjutnya dari prestasi masing-masing karyawan dibandingkan dengan masing-masing kategori tersebut.Sistem ini juga memiliki kelemahan

yaitu seorang karyawan bisa tetap berada pada kategori yang paling rendah meskipun prestasi kerjanya telah meningkat, hal ini karena karyawan-karyawan yang lain juga meningkatkan prestasi kerjanya.

4) Skala

Metode ini merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik buruknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut seperti kualitas pekerja, kuantitas pekerjaan dibagi dalam beberapa kategori misalnya sangat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang yang disertai dengan defenisi yang sangat jelas untuk masing-masing kategori.

5) *Checklist*

Untuk mengurangi beban para penilai dalam menentukan penilaian terhadap karyawan, sistem ini bisa digunakan. Di sini penilai bukannya menilai karyawan melainkan sekedar melaporkan tingkah laku karyawan yang dilakukan oleh bagian personalia.

Kesulitan sistem ini adalah sulitnya menyusun daftar pertanyaan dan juga untuk setiap departemen yang menentukan daftar pertanyaan berbeda pula.

Sedangkan menurut Handoko (2000) beberapa jenis metode penilaian prestasi kerja adalah:

1) *Rating scale*

Dalam metode yang lazim ini pada penilaian memakai suatu skala grafik untuk menilai faktor-faktor khusus tertentu, seperti kualitas kerja, kelayakan untuk

dipercayai, hasil kerja dan lain sebagainya. Skala grafik dipakai untuk menilai sifat-sifat karyawan dan sumbangan-sumbangan. Sifat-sifat karyawan atau sumbangan-sumbangan seperti, prakarsa, terpenuhinya sasaran-sasaran khusus, kualitas kerja, entusiasme, kelayakan untuk dipercayai, kuantitas kerja, tanggung jawab yang dipikul.

2) *Check lists* (daftar prilaku)

Dengan metode daftar periksa, penilai menunjukkan faktor-faktor prestasi karyawan dengan memberi tanda (√) di dalam kotak jawaban "Ya" atau "Tidak" bagi berbagai pernyataan yang menggambarkan perilaku pada pekerjaan. Sudah tentu penilai harus (kenal betul/agak kenal/sama sekali tidak kenal) akan prilaku kerja pada karyawan, karena setiap pernyataan harus secara erat dikaitkan dengan pekerjaan. Sistem daftar perilaku (dapat/tidak mungkin) menjadi amat memberatkan atau menyita banyak sekali tenaga dan waktu dalam perusahaan yang terdiri dari banyak kegiatan.

3) Metode Peristiwa kritis

Ada beberapa hal tertentu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya sehingga dia digolongkan kepada karyawan yang berhasil rata-rata atau gagal. Metode peristiwa kritis mencatat pencapaian, atau kegagalan karyawan. Metode ini dapat menjadi amat (efektif /tidak efektif) untuk keperluan promosi, pemindahan dan pemberhentian.

4) *Field review methods*

Pada metode ini wakil ahli departemen personalia turun kelapangan dan membantu penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

5) Tes dan observasi prestasi kerja

Pada metode ini penilaian prestasi kerja berdasarkan atas tes keterampilan, tes tertulis atau peragaan keterampilan agar lebih bermanfaat tes harus *reliable* dan valid.

6) Metode evaluasi kelompok

Metode evaluasi kelompok mengharuskan penilai membuat evaluasi tertulis mengenai (karyawan/pekerjaan). Bentuk ini mempunyai keterbatasan karena pengukuran secara kuantitatif hampir tidak dapat dilakukan sehingga membuktikan pintu bagi pertimbangan yang (objektif/subjektif) oleh penyelia. Metode ini sebenarnya lebih subyektif daripada banyak metode-metode lainnya.

2.1.3.5 Kendala-Kendala Penilaian Prestasi Kerja

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan hasil dari penilaian prestasi

kerja karyawan menjadi tidak akurat. Menurut Handoko (2000) ada 5 (lima) masalah pokok yang dapat merusak teknik penilaian yaitu:

1). *Hallo effect*

Hallo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap kinerja karyawan.

2). Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

3). Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam penilaian kinerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya,yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam penilaian mereka.

4). Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5). Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja adalah:

1). *Hallo effect*

Penilaian yang subjektif, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan karyawan.

2). *Liniency*

Penilaian prestasi kerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari seharusnya.

3). *Strickness*

Penilaian prestasi kerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

4). *Central Tendency*

Penilaian prestasi kerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada karyawan.

5). *Personal Biases*

Penilaian prestasi kerja memberikan nilai yang baik kepada karyawan senior, lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan keterlibatan kerja dan penilaian prestasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja antara lain dilakukan oleh Gladys Meigy Sanger (2013) yang berjudul "Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara" menghasilkan kesimpulan penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, dan Ika Ruhana (2015) yang berjudul "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja" mengahasilkan kesimpulan penilaian kinerja berpengaruh siginifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%), kepuasan kerja berpengaruh secara siginifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9%, dan penilaian kinerja berpegaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,443 atau 44,3%.

Penelitian yang dilakukan oleh Aurilia Triani Aryaningtyas dan Lieli Suharti (2013) yang berjudul "Keterlibatan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja" menghasilkan kesimpulan terbukti bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Eka Mariyanti, SE, MM (2014) yang berjudul Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Perawat Rumah Sakit Swasta di Kota Padang) menghasilkan kesimpulan bahwa variabel keterlibatan kerja (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y), dimana nilai koefisien regresinya adalah positif sebesar 0. 494 dan tingkat signifikannya sebesar 0. 000 lebih kecil dari alpha 0. 05 dan berarti hipotesis Ha diterima.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Gladys Meigy Sanger (2013)	Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara	penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Menggunakan penilaian prestasi kerja dan keterliabatan kerja sebagai variable x yang mempengaruhi variabel y yaitu kepuasan kerja.	Terdapat 3 variabel x di penelitian terdahulu.
2	Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, dan Ika Ruhana (2015)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	penilaian kinerja berpengaruh siginifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%), kepuasan kerja	Menggunakan penilaian kinerja sebagai variabel x atau independent dan kepuasan kerja sebagai variabel y dependent	Hanya ada satu variabel independent.

			berpengaruh secara siginifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9%, dan penilaian kinerja berpegaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,443 atau 44,3%.		
3	Eka Mariyanti, SE, MM (2014)	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Perawat Rumah Sakit Swasta di Kota Padang)	Dari hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa variabel keterlibatan kerja (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y), dimana nilai koefisien regresinya adalah positif sebesar 0. 494 dan tingkat signifikannya sebesar 0. 000 lebih	Menggunakan variabel X1 yang sama yaitu keterlibatan kerja	Hanya terdapat dua variabel.

			kecil dari alpha 0. 05 dan berarti hipotesis Ha diterima.		
4	Aurilia Triani Aryaningtyas dan Lieli Suharti (2013)	Keterlibatan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja.	Kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Adanya variabel keterlibatan kerja yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja.	Variabel keterlibatan kerja merupakan variabel mediator.
5	Vrinda N N, Nisha Ann Jacob (2015)	The Impact of Job Satisfaction on Job Performance	Through the potential linkage between satisfaction and performance is nearly as old as the field of industrial-organizational psychology, the relationship	Terdapat satu variabel yang sama yaitu kepuasan kerja.	Hanya terdapat dua variabel.

			between employee satisfaction and job performance is no longer considered an important area of research. As Roznowsiki and Hulin (1992) commented. Most of the earlier reviews of the literature suggested a weak and somewhat inconsistent relationship between job satisfaction and performance.		
6	Mrs.E.Deepa, Dr.S.Kuppusamy (2014)	Impact of Performance Appraisal System on Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Productivity	The employees will have Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior automatically. Once the employees found that they are satisfied with her job, then they engage	Terdapat variabel yang sama yaitu performance appraisal dan job satisfaction	Terdapat empat variabel dalam jurnal

			themselves towards the work until they find that there is an increase in their productivity.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Adanya keterlibatan karyawan terhadap perusahaannya mampu meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu karyawan dan atasan menjadi lebih saling mengenal antar satu dengan yang lainnya. Selain itu keterlibatan karyawan juga diyakini akan dapat membuat karyawan merasa mencintai pekerjaan yang dilakukannya sehingga akan timbul rasa puas terhadap pekerjaannya.

Keterlibatan juga diduga sangat berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukan perusahaan terhadap pegawainya karena pada dasarnya seorang pegawai atau karyawan akan bekerja dengan baik dan terlibat jauh dalam pekerjaannya jika pegawai tersebut mencintai pekerjaannya dan hal tersebut menjadi nilai lebih bagi seorang karyawan.

Penilaian prestasi kerja karyawan bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan untuk latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, tantangan eksternal, dan peningkatan produktivitas serta kepuasan karyawan itu sendiri.

Kepuasan kerja karyawan bersifat relatif karena setiap orang memiliki standarnya masing-masing. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah adanya reward atau penghargaan terhadap prestasi kerja yang dilakukan oleh mereka. Reward atau penghargaan itu sendiri bisa didapatkan karena hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan baik oleh atasan maupun rekan kerja.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan Keterlibatan Kerja (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Penelitian terdahulu, Gladys (2013) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Wexley dan Yulk (2003:136), menyatakan bahwa kepuasan kerja itu dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, dimana menunjukan apakah suatu pekerjaan itu rutin membutuhkan inisiatif atau membutuhkan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan, maka secara tidak langsung karyawan harus bisa meluangkan sebagian besar waktu, tenaga dan pikiran untuk pekerjaannya karena hal ini merupakan salah satu bagian penting bagi diri individu dalam melaksanakan tugasnya.

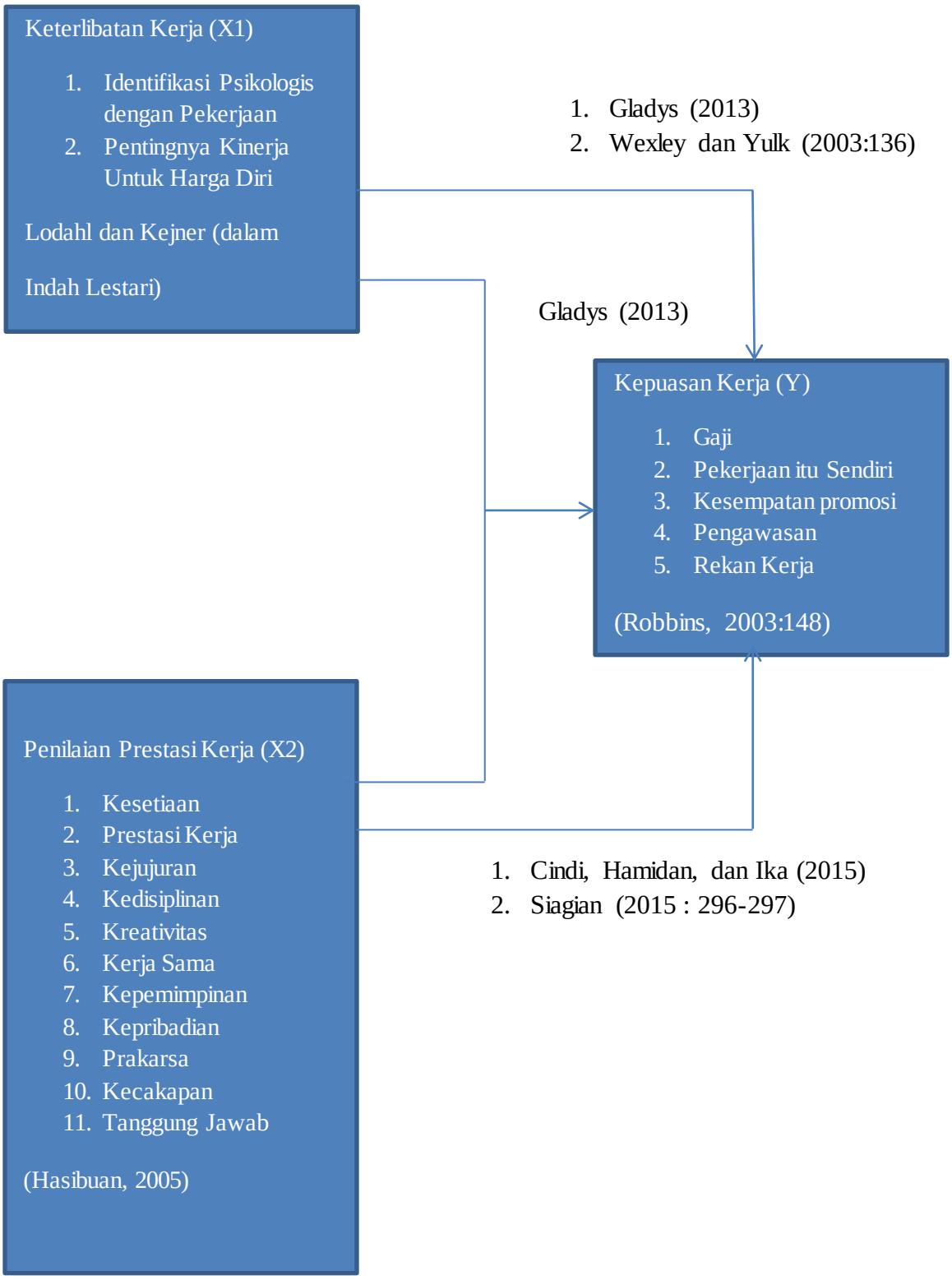
2.2.1.2 Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Penelitian yang dilakukan Cindi, Hamidan, dan Ika (2015) menghasilkan kesimpulan pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Siagian (2015 : 296-297)

bahwa terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat mengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan dengan prestasi kerja karyawan. Artinya menjadikan kepuasan kerja untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

2.2.1.3 Keterkaitan Keterlibatan Kerja (X1) dan Penilaian Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja (Y)

Penelitian yang dilakukan Gladys Meigy Sanger (2013) menghasilkan kesimpulan Penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Dari apa yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik kesimpulan semetara atau hipotesis berupa :

H1 : Kepuasan kerja cenderung cukup, karyawan aktif dalam keterlibatan, dan penilaian prestasi kerja karyawan cukup objektif.

H2 : Kepuasan kerja secara signifikan ditentukan melalui keterlibatan kerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja secara signifikan ditentukan melalui penilaian prestasi kerja karyawan.

H4 : Kepuasan kerja secara signifikan ditentukan melalui keterlibatan kerja karyawan dan penilaian prestasi kerja karyawan.