

kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya , upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat) ) dibandingkan dengan guru lain disekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

**Teori Dua Faktor.** Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas.

Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan '*disatisfier*' atau "*hygiene factors*" dan yang lainnya dinamakan '*satisfier*' atau '*motivators*'. Hygiene factor meliputi hal-hal seperti : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti :kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya hygiene factors memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan.

Penyelidikan *Herzberg* membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerjanya. Faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Dari penjelasan tersebut dapat dikemukakan tentang ciri-ciri tentang kepuasan kerja :

1. Hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.
2. Penilaian karyawan terhadap perbedaan antara imbalan dengan dengan harapan.

3. Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya karyawan yang tidak puas bisa bersikap negative terhadap pekerjaan.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996) ada empat faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan. Adapun pengaruh keempat faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang  
Pekerjaan yang secara mental menantang cenderung lebih disukai karyawan, karena akan memberikan kepada mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Sebaliknya pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal, dan pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Ganjaran yang pantas  
Ganjaran yang pantas merupakan keinginan karyawan akan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dilokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula, karyawan berusaha mendapatkan praktik promosi yang adil, karena promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka. Berkenaan dengan sistem upah tersebut menurut Luthans (1992) bahwa karyawan biasanya melihat upah sebagai pencerminan dari bagaimana manajemen menghargai sumbangan mereka dalam organisasi, sedangkan mengenai promosi lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikalangan eksekutif dari pada tingkat yang lebih rendah.
3. Kondisi kerja yang mendukung  
Kondisi kerja yang mendukung diartikan sebagai kepedulian karyawan akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik, mereka cenderung lebih menyukai lingkungan fisik yang aman dan nyaman. Temperatur, cahaya, derau dan faktor-faktor lingkungan lainnya, seharusnya tidak terlalu ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) seperti misalnya terlalu panas, terlalu remang-remang. Secara umum kondisi lingkungan biasanya tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja selama tidak benar-benar buruk.
4. Rekan kerja yang mendukung

Rekan sekerja yang mendukung mengandung pengertian bahwa orang-orang mendapatkan lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja, tetapi kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerja sama dengan baik. Dalam hal ini Luthans menambahkan selain pengaruh teman sekerja juga pengaruh atasan pada kepuasan kerja, seperti perhatian atasan akan tingkat kesejahteraan pegawai/karyawan, bimbingan dan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan, komunikatif, serta mau melibatkan diri dalam pekerjaan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan adalah satu unsur yang penting yang perlu ditambahkan, menurut Robbins karena unsur tersebut merupakan unsur yang cukup berperan dalam menentukan kepuasan kerja, yaitu bahwa karyawan cenderung akan merasa puas apabila ada kecocokan antara kepribadiannya dengan pekerjaannya. Seperti kesimpulan Holland bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Pada hakikatnya orang-orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya merasakan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinannya untuk lebih berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, dan karena sukses inilah boleh jadi lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi.

Selanjutnya menurut Luthans (1992), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*).

Kesenangan individu terhadap pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja. Beberapa unsur yang penting dari kepuasan kerja adalah pekerjaan yang tidak monoton, bervariasi sehingga tidak menimbulkan kebosanan bagi pekerja.

2. Imbalan (*Pay*)

Mengenai gaji, upah dan tunjangan-tunjangan, semuanya adalah penting, tetapi merupakan faktor-faktor yang kompleks (rumit), multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu individu dalam memenuhi kebutuhan dasar untuk hidup, tetapi juga merupakan alat (instrumen) dalam menaikkan tingkat kepuasan. Karyawan sering memandang imbalan sebagai sebuah cerminan dari pada cara pandang manajemen dalam menilai kontribusi karyawan kepada organisasi. Keuntungan bagi karyawan rendah adalah perlu, walaupun mereka tidak terpengaruh, karena mereka tidak mengetahui nilai yang mereka sumbangkan bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan. Bagaimanapun juga, penelitian terakhir menunjukkan jika semua karyawan mengikuti beberapa pilihan keuntungan yang fleksibel, mereka lebih menyukai paket menyeluruh, disebut rencana keuntungan yang fleksibel, ini merupakan suatu pengaruh yang nyata dari semua kepuasan yang diperoleh, dan keseluruhan dari kepuasan kerja.

3. Promosi (*Promotion*)

Kesempatan untuk dipromosikan merupakan sebuah variasi dampak dalam kepuasan kerja, karena promosi mengakibatkan perbedaan bentuk dan memperoleh bermacam-macam tunjangan dari perusahaan untuk level manajer, lain halnya apabila promosi pada karyawan biasa karena pengalaman kerjanya atau senioritas yang telah dimiliki. Dengan demikian

kepuasan akan lebih besar bagi individu yang mendapat promosi untuk menduduki suatu jabatan, dibandingkan karyawan yang dipromosikan karena senioritasnya sehingga memperoleh kenaikan imbalan.

4. Pengawasan (*supervision*)

Pengawasan adalah sumber lain yang cukup penting dari kepuasan kerja. Sampai saat ini, bagaimanapun terdapat dua dimensi dari gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja bukan di kantor pusat dan kinerjanya dinilai oleh pengawas untuk menentukan besarnya imbalan yang ia peroleh, tentunya akan berpengaruh terhadap personal interest karena menentukan jumlah yang akan mereka peroleh. Karyawan di Amerika umumnya memprotes para pengawas yang tidak bekerja dengan baik pada pekerjaannya. Suatu survey skala besar menemukan bahwa lebih dari setengah responden merasa supervisor mereka secara reguler menampung umpan balik atau mencoba untuk memecahkan masalah mereka.

5. Kelompok pekerja (*Work Group*)

Sifat dasar kelompok kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Keramahan, kerja sama dalam kelompok kerja semuanya merupakan sumber terhadap kepuasan kerja bagi karyawan. Kelompok kerja dapat menjadi sumber bagi para pekerja untuk memperoleh dukungan, bantuan (hukum), saran/nasihat, dan tempat bertanya.

6. Kondisi tempat kerja (*Working Conditions*)

Merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi tempat kerja baik (bersih, sekelilingnya menarik), para pekerja dapat dengan mudah membawa hasil pekerjaan, dan sebaliknya apabila tempat kerjanya jelek. Bagaimanapun tahun-tahun terakhir, karena meningkatnya perbedaan kekuatan kerja, kondisi tempat kerja baru menjadi penting.

### 2.2.5. Efek Kepuasan Kerja Pada Kinerja

Kepuasan kerja mempunyai efek positif terhadap produktivitas kerja, namun ketidakpuasan akan berefek negative kepada produktivitas kerja, seperti adanya kemangkiran, protes, keluar dari pekerjaan merupakan efek dari ketidakpuasan.

Hal ini sejalan dengan Luthans (1992) dan Robbins (1993) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya terdapat produktivitas, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan (*turn over*), seperti diuraikan berikut ini : bahwa berdasarkan penelitian dalam dasa warsa 1950-1960 antara kepuasan dan produktivitas karyawan memiliki hubungan yang bersifat positif, yang berarti bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut menjadi lebih kuat apabila perilaku karyawan dikendalikan oleh faktor-faktor luar, misalnya produktivitas seorang karyawan pada pekerjaan yang kecepatannya ditentukan oleh mesin, akan menyebabkan produktivitas karyawan lebih dipengaruhi oleh kecepatan mesin daripada tingkat kepuasannya. Korelasi kepuasan dengan kinerja lebih kuat untuk karyawan tingkat yang lebih tinggi, dengan perkataan lain hubungan akan lebih relevan untuk individu-individu dalam posisi profesional, penyedia dan manajer.

Hubungan antara kepuasan dengan tingkat kemangkiran (absensi) secara konsisten bersifat negatif, tetapi korelasi itu sedang saja, sementara tentunya masuk akal apabila karyawan yang tidak terpuaskan lebih besar kemungkinan melewatkan tidak bekerja. Faktor-faktor lain mempunyai suatu dampak pada hubungan itu dan mengurangi koefisien korelasi, seperti misalnya apabila organisasi analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

mempunyai kebijakan untuk mengurangi upah apabila karyawannya tidak hadir kerja, perasaan karyawan terhadap penting tidaknya jabatan yang ia pegang.

Demikian juga hubungan antara kepuasan dengan turnover juga bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau terlalu kuat dan tidak terlalu lemah. Terdapat faktor-faktor lain yang berperan dalam menentukan hubungan antara kepuasan dan turnover, seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja. Ditambahkan oleh Robbins satu faktor yang juga berpengaruh terhadap kekuatan hubungan kepuasan dan *turnover* yaitu faktor kinerja, karena organisasi cenderung akan mempertahankan karyawan terbaiknya dengan berbagai macam cara sehingga dapat merasa puas.

### 2.3. Kinerja

#### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis pada periode tertentu yang hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun kelompoknya atau organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bernardin dan Russel (1997) bahwa kinerja adalah catatan hasil (*out come*) yang dicapai dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu (*the record of outcome produced on a specified job function or activity during specified time period*). Ditambahkannya pula bahwa kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja.

Selanjutnya menurut Nawawi (1997) kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik (material) maupun non fisik (non material) dalam suatu tenggang waktu tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja karena diartikan sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan dalam periode tertentu merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan terhadap target atau sasaran yang telah ditentukan dengan berbagai persyaratannya, yang dibebankan kepada karyawan tersebut, dan untuk mengetahui prestasi atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut, tentunya harus dilaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

Tiffin and Cormick (1979), performance berkaitan dengan individual variabel dan situational variabel. Individual mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Sedangkan situational variabel terdiri dari *physical and job variabel*, diantaranya metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, dan organization and social variabel, yaitu karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi (gaji dan promosi), dan lingkungan sosial. Didalam membahas performance/ kinerja, perlu diketahui pula *potential performance*, yang merupakan kekuatan atau daya yang dimiliki karyawan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya guna mendapatkan hasil yang maksimum, dan *actual performance* yang merupakan tingkatan prestasi kerja yang nyata yang merupakan keluaran (*out come*). Hal tersebut juga menunjukkan keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dihubungkan dengan lingkungan kerjanya.

Kesimpulannya, kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik berupa produk atau jasa berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaiannya

analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

pekerjaan. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, semua organisasi atau perusahaan mutlak harus melaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada pegawai dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Bernardi dan Russel (1993) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut didalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Tiffin dan Cormick (1979), bahwa performance atau kinerja berhubungan dengan *individual variabel* dan *situational variabel*. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Situational variabel terdiri dari physical dan job variabel, serta organisasional variabel, antara lain: metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

### 2.3.3 Penilaian Kinerja

Agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai maka perlu bagi mereka diadakan penilaian kerja. Umumnya yang memberikan penilaian adalah pimpinan, namun bisa pula dilakukan oleh pegawai itu sendiri.

Menurut Simamora (1997) penilaian kinerja adalah proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Demikian pula halnya menurut Mondy dan Noe (1996) bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem formal penilaian berkala (pertahun atau persemester) terhadap pelaksanaan kerja individu atau tim. Ditambahkannya pula bahwa pada umumnya, tujuan utama penilaian kinerja dari suatu organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja, namun tujuan tersebut dapat dikembangkan untuk berbagai kepentingan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) penarikan dan seleksi (*recruitment and selection*), pengembangan SDM (*human resource development*), perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*), program imbalan, kompensasi, hubungan internal tenaga kerja (*Internal employee relationship*), dan penilaian potensi tenaga kerja. Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dan memberikan rangsangan untuk meningkatkan kinerja.

Selanjutnya menurut Desler (1997) *A permonce appraisal contains three steps: define the job, appraise performance, and provide feedback. Defining the job means making sure that you and your subordinate agree on his or her duties and job standards. Appraising performance means comparing tour subordinate's actual performance appraisal usually requires one or more feedback sessions* (Penilaian kinerja atau prestasi kerja terdiri atas tiga tahapan, yakni : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja atau prestasi kerja dan memberikan umpan balik Mendefinisikan pekerjaan berarti bahwa kita dan semua karyawan telah yakin dan setuju dengan pekerjaan dan penetapan standar pekerjaan.

analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Penilaian kinerja berarti membandingkan hasil pekerjaan aktual karyawan dengan standar yang telah disepakati, biasanya membutuhkan satu atau lebih tahapan umpan balik).

Dessler (1998) mengemukakan bahwa pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji, kedua, penilaian memberikan satu peluang bagi anda dan bawahan anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja karyawan. Yang pada gilirannya memungkinkan anda berdua mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Akhirnya penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir orang itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Sedangkan menurut pendapat Cascio (1998) informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, umpan balik bagi karyawan, mengetahui masalah perusahaan, menentukan tujuan dari program pelatihan dan pengembangan pegawai dan terakhir untuk menentukan validitas dari proses penempatan karyawan.

#### 2.3.4 Kriteria Penilaian Kinerja

Salah satu faktor yang memerlukan perhatian agar penilaian kinerja dapat berhasil sesuai dengan tujuannya adalah penetapan kriteria penilaian yang akan digunakan sebagai standar penilaian, dalam hal ini apakah perusahaan akan menetapkan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan atau hanya menetapkan kriteria secara umum yang digunakan untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan tentunya membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, sedangkan penetapan kriteria secara umum untuk setiap jenis pekerjaan akan menimbulkan bias karena setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing.

Dalam menetapkan kriteria ini Bernardin dan Russel (1993) berpendapat bahwa diperlukan kriteria secara umum yang dapat diterapkan kesemua jenis pekerjaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian tergantung kepada karakteristik masing-masing pekerjaan. Kriteria secara umum yang dimaksudkan oleh para ahli tersebut diatas adalah *quality* (kualitas), *quantity* (jumlah), *timeliness* (waktu yang dibutuhkan), *cost effectiveness* (biaya efektif), *need for supervision* (kebutuhan akan pengawasan) dan *interpersonal* (hubungan antar karyawan).

Demikian pula pendapat Robbin dan Cenzo (1995), hanya perbedaannya pada jumlah kriteria secara umum yang terdiri atas empat kriteria yaitu *quality of work* (kualitas dari hasil pekerjaan), *quantity of work* (jumlah hasil atau produk), *job knowledge* (pengetahuan mengenai pekerjaan) dan *dependability* (ketergantungan untuk menghasilkan produk). Sedangkan Milkovich dan Bodreau berpendapat bahwa secara umum ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan dalam menetapkan kriteria ini yaitu *skill abilities needs traits, behavior, and result*.

Cascio (1992) berpendapat bahwa syarat-syarat agar suatu sistem penilaian kinerja efektif, harus memenuhi hal-hal sebagai berikut :

a. *Relevance* (keterikatan yang bermakna)

Sistem penilaian prestasi kerja/kinerja hanya mengukur hal-hal yang mempunyai keterikatan langsung (relevansi) dengan prestasi kerja dalam

suatu jabatan tertentu (*job performance*). Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja harus memperhatikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemangku jabatan tertentu yang dapat dilihat dari hasil analisis jabatan tertentu.

- b. *Sensitivity/Critically* (Kepekaan)  
Sistem penilaian harus memiliki kepekaan untuk membedakan karyawan yang produktif dengan yang tidak produktif.
- c. *Reliability* (Keterandalan)  
Sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya dan mempunyai tolok ukur yang dapat diandalkan (sahih dan akurat), konsisten dan stabil.
- d. *Acceptability* (dapat diterima)  
Prestasi kerja yang harus dicapai hendaknya dapat diterima dan mengerti baik oleh penilaian maupun oleh yang dinilai. Komunikasi dan kerja sama aktif antara atasan dan bawahan sangat diperlukan dalam pelaksanaan penilaian ini.
- e. *Practicality* (Bersifat praktis)  
Formulir penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh atasan dan bawahan. Pengisian formulir yang tidak rumit atau berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi maupun interpretasi.

### 2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Salah satu pekerjaan manajer yang sangat sulit dan penuh resiko adalah melaksanakan penilaian kinerja bawahan, karena hal ini sangat menentukan kenaikan gaji, kemajuan karir, dan ketenangan pikiran para karyawan. Dalam hal ini Dessler (1998:20) mengemukakan bahwa ada lima masalah utama yang perlu diperhatikan, karena dapat merusak alat penilaian seperti skala penilaian grafik, yakni :

- a. Standar kinerja yang tidak jelas. Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi sehingga mengakibatkan perbedaan interpretasi antara satu dengan dengan penyelia yang lain. Untuk mengeliminir hal ini perlu dikembangkan ungkapan diskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri, misalnya apa yang dimaksudkan dengan mutu kerja yang luar biasa, superior dan baik.
- b. Efek halo. Masalah yang sering terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri yang lain.
- c. Kecenderungan central. Suatu kecendrungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti penilaian mereka pada tingkat rata-rata. Hal ini dapat mengganggu evaluasi, membuat penilaian-penilaian ini kurang bermanfaat untuk promosi, gaji atau maksud-maksud konseling.
- d. Terlalu longgar atau terlalu keras. Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah.
- e. Prasangka (bias). Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan, individual seperti usia, ras dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima oleh karyawan.

Sedangkan Rao (1992) berpendapat selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, ada tiga faktor lagi yang ditambahkan yaitu:

1. *Asimilation effect* yaitu penilaian cenderung menyukai karyawan yang memiliki ciri-ciri seperti mereka. Oleh karena itu memberikan penilaian terhadap karyawan tersebut harkat yang lebih tinggi dari pada karyawan yang dianggapnya lain dengan dirinya.



2. *First Impression error*, dimana penilaian yang mengambil kesimpulan mengenai karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung membawa serta kesan-kesan ini sehingga lama sekali dalam melakukan penilaian.
3. *Recency Effect* (pengaruh kebaruan), dimana penilaian memberi nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku-perilaku yang lama selama jangka waktu tertentu.

### 2.3.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (1998) penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan bantuan metode predeterminasi, antara lain :

1. Metode skala penilaian grafik  
Adalah tehnik yang paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja. Metode ini berupa skala yang mendaftarkan sejumlah ciri (seperti mutu dan kehandalan) serta kisaran nilai kinerja (dari yang tidak memuaskan sampai luar biasa memuaskan) untuk masing-masing ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri. Nilai yang ditetapkan untuk masing-masing ciri tersebut kemudian dijumlahkan.
2. Metode peringkat alternatif  
Yaitu metode yang menggunakan peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terjelek berdasarkan ciri tertentu. Dengan berdasarkan peringkat tersebut pilihlah karyawan yang berperingkat terbaik maupun yang berperingkat jelek berikutnya, sampai semua karyawan diperingkatkan.
3. Metode perbandingan berpasangan  
Metode ini memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciridan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya. Masing-masing ciri (kualitas kerja, kuantitas kerja, dsb). Setiap karyawan diberi pasangan dan dibandingkan dengan setiap bawahan lain.
4. Metode distribusi paksa  
Metode ini serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva, presentase yang sudah ditemukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja. Sebagai contoh anda memutuskan untuk mendistribusikan karyawan sebagai berikut: 15 % yang berkinerja tinggi, 20 % yang berkinerja rata-rata tinggi 30 % yang berkinerja rata-rata 20 % yang berkinerja rata-rata rendah dan 15 % yang berkinerja rendah.
5. Metode insiden kritis  
Metode ini dilaksanakan dengan membuat catatan tentang contoh-contoh yang diinginkan atau tidak diinginkan atau insiden dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan membahasnya bersama-sama pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya, dengan insiden khusus sebagai contoh. Metode ini dapat selalu digunakan untuk melengkapi tehnik penilaian lain, dan dalam peran itu memiliki beberapa keuntungan. Metode ini menyajikan untuk anda fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan penilaian, dan memastikan bahwa anda berpikir tentang penilaian sepanjang tahun karena insiden ini harus diakumulasikan. Oleh karena itu, penilaian tidak hanya mencerminkan kinerja paling baru karyawan.
6. Skala penilaian berjangkarkan perilaku  
Suatu metode penilaian yang bertujuan mengombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan

skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh narafik sepesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

7. Metode manajemen berdasarkan sasaran

Merupakan metode penilaian kinerja yang meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang diacapai. MBO selalu merujuk kepada satu program penilaian dan penetapan tujuan diseluruh organisasi yang komprehensif, yang terdiri dari enam langkah, yaitu (1) tetapkan tujuan organisasi, (2) tetapkanlah tujuan departemental, (3) bahaslah tujuan-tujuan departemen, (4) tetapkanlah hasil-hasil yang diharapkan, (5) tinjau kinerja, ukuran hasilnya, (6) sajikan umpan balik.

#### 2.4. Model Kajian Operasional Variabel

Imbalan diartikan sebagai pendapatan pegawai perbulan yang berasal dari gaji, honor, kegiatan, tunjangan, upah kerja lapangan dan asuransi yang merupakan balas jasa dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh pegawai. Pada dasarnya orang bekerja untuk mencari nafkah dengan memperoleh imbalan yang sepadan dengan kemampuannya dan jerih payahnya. Jika ia merasa hasil jerih payahnya dihargai sepadan dengan balas jasa yang diperolehnya maka ia akan bersemangat untuk melakukan suatu pekerjaan, namun jika tidak sepadan sehingga ia merasa dirugikan maka ia tentu kurang semangat bahkan tidak mau melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian kinerja pegawai akan tercapai dengan optimal jika terdapat dukungan secara material dari apa yang dia lakukan.

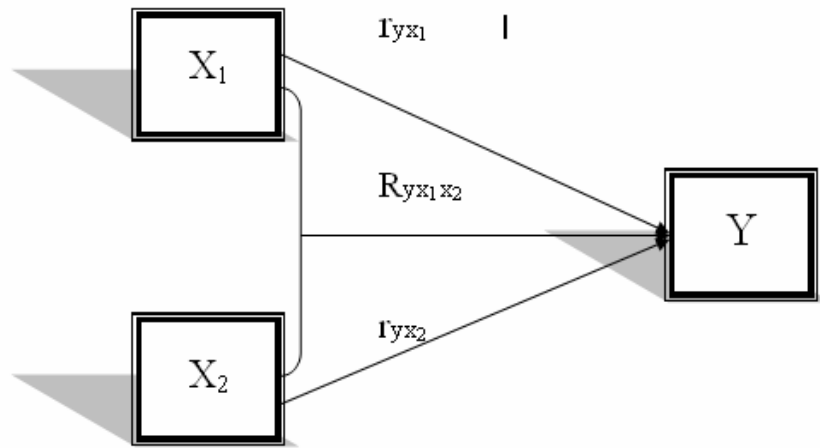
Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap dan tingkah laku pegawai terhadap pekerjaannya, sikap ini bisa disebabkan oleh perasaan puas dan tidak puas atas perusahaan/organisasi dalam menghargai diri seorang pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap keberadaan organisasi, dan perlakuan organisasi/orang-orang diorganisasi akan berdampak kepada motivasi dalam bekerja. Kebanyakan kemangkiran, malas, tidak bersemangat bekerja karena adanya rasa tidak puas pada diri pegawai terhadap perusahaan/oraganisasi. Jadi kepuasan akan menimbulkan motivasi dan akan mampu membuat seseorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sebaliknya ketidakpuasan bisa berdampak kepada rendahnya kinerja pegawai.

Prestasi kerja/kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi dimana pegawai sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu pegawai dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Prestasi kerja/kinerja yang optimal akan tercapai jika pegawai mempunyai motivasi bekerja yang tinggi dalam bekerja. Motivasi sebagai daya dorong semangat pegawai dapat diperoleh dari dalam dirinya sendiri dan juga dapat diperoleh dari organisasi yang telah memenuhi kebutuhan pegawai yaitu berupa imbalan yang layak, sepadan dengan jerih payah yang dia keluarkan. Disamping itu kepuasan pegawai perlu untuk diperhatikan oleh pimpinan suatu organisasi jika ingin agar organisasi mendapat dukungan dari pegawainya, karena kepuasan juag merupakan daya pendorong pegawai untuk berprestasi.

Adanya komitmen yang tinggi dari seorang pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan bawahannya, maka akan meningkat pula motivasi kerja dan gilirannya akan meningkatkan kinerja bawahannya tersebut.

Untuk memudahkan memahami dari penjabaran konsep tersebut di atas penulis tunjukkan model kerangka konsepsi dalam penelitian di bawah ini, sebagai berikut :

Gambar 2.1 : Konstelasi Hubungan Antara Variable Penelitian



Keterangan :

$X_1$  = imbalan  
 $X_2$  = kepuasan kerja  
 $Y$  = kinerja

## 2.5. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah diajukan, maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

- 1). Terdapat dampak yang positif dan signifikan antara imbalan terhadap kinerja pegawai Sekretariat daerah kabupaten Kutai Timur
- 2). Terdapat dampak yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat daerah kabupaten Kutai Timur
- 3). Terdapat dampak yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat daerah kabupaten Kutai Timur

Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.  $H_0$  :  $\rho_{y1} = 0$   
 $H_1$  :  $\rho_{y1} > 0$
2.  $H_0$  :  $\rho_{y2} = 0$   
 $H_1$  :  $\rho_{y2} > 0$
3.  $H_0$  :  $\rho_{y.12} = 0$   
 $H_1$  :  $\rho_{y.12} > 0$

Keterangan :

$H_0$  : adalah hipotesis nol

$H_1$  : adalah hipotesis alternative

$\rho_{y1}$  : adalah koefisien korelasi antara imbalan terhadap kinerja

$\rho_{y2}$  : adalah koefisien korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja

$\rho_{y.12}$  : adalah koefisien korelasi ganda antara imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja

[halaman berikutnya]