



**HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENILAIAN KINERJA DENGAN
KEPUASAN KARYAWAN DI PT NUSANTARA MEDIKA UTAMA RUMAH
SAKIT PERKEBUNAN**

SKRIPSI

Oleh

**Ana Faizatun Nikmah
NIM 092110101096**

**BAGIAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS JEMBER
2014**



**HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENILAIAN KINERJA DENGAN
KEPUASAN KARYAWAN DI PT NUSANTARA MEDIKA UTAMA RUMAH
SAKIT PERKEBUNAN**

SKRIPSI

diajukan guna memenuhi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan S-1 Kesehatan Masyarakat dan mencapai gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat

Oleh

**Ana Faizatun Nikmah
NIM 092110101096**

**BAGIAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS JEMBER
2014**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT, atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya saya bisa menyelesaikan skripsi ini;
2. Ibu Latifah dan Bapak Imam Ghozali serta adikku Miftahul Jannah yang selalu memberi doa dan dukungan;
3. Guru-guru saya sejak sekolah dasar hingga perguruan tinggi, yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya;
4. Almamater yang saya banggakan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

MOTTO

“Dan Dia mendapatimu sebagai seorang yang bingung, lalu Dia memberikan petunjuk”*

(Terjemahan Qur’an Surat Adh Dhuha: 7)

“Alam memberi kita satu lidah, akan tetapi memberi kita dua telinga agar kita mendengar dua kali lebih banyak daripada berbicara”**

(La Rouchefoucauld)

*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1996. Al Qur’an Al Karim dan Terjemahnya. Semarang: CV. Toha Putra

**) *La Rouchefoucauld*—Zero To Hero. Motivasi Diri. Jakarta: Publishing House

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ana Faizatun Nikmah

NIM : 092110101096

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul : “Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan skripsi ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Desember 2014

Yang menyatakan,

Ana Faizatun Nikmah

NIM 092110101096

PEMBIMBINGAN

SKRIPSI

**HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENILAIAN KINERJA DENGAN
KEPUASAN KARYAWAN DI PT NUSANTARA MEDIKA UTAMA RUMAH
SAKIT PERKEBUNAN**

Oleh

Ana Faizatun Nikmah
NIM 092110101096

Pembimbing

Pembimbing Utama : Eri Witcahyo, S.KM., M.Kes,

Pembimbing Anggota : Christyana Sandra, S.KM., M.Kes

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan ” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Kamis, 11 Desember 2014

Tempat : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Sekretaris,

Erdi Istiaji S.Psi, M.Psi Psikolog
NIP. 197606132008121002

Christyana Sandra, S.KM, M.Kes
NIP. 198204162010122003

Anggota I,

Anggota II,

Eri Witcahyo, S.KM, M.Kes
NIP. 198207232010121003

Nor Ernawati, S.Kep, Ns
NIK. 51901028

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Jember

Drs. Husni Abdul Gani, M.S.
NIP. 19560810 1983031003

The Correlation between Performance Assessment System by Employees Satisfaction at Perkebunan Hospital, Nusantara Medika Utama Inc.

Ana Faizatun Nikmah

Department of Administration and Health Policy, School of Public Health,
Jember University

ABSTRACT

The role of organization improve employee performance depends on system applied in the performance assessment standard. Incomplete and comprehensive assessment system will cause dissatisfaction for the employees, such as motivation reduction, decrease of performance productivity and decrease organization performance. Performance appraisal information at medical record division 80% of the employees have performance less than target. Performance appraisal information at HRM division 65% of the employees have performance appraisal less than target. It can concluded the employees performance wasn't reach the standards hospital ($\geq 96\%$ -100%). According to the preliminary study on 25 employees in different divisions, 70% employees obtain dissatisfaction by performance assessment result. The objective of the study was to analyze correlation between performance assessment system and employees satisfaction at Perkebunan Hospital Nusantara Medika Utama Inc. The study was an analytical using cross sectional design. The population 270 employees who hit by performance appraisal and samples were 159 employees including collecting permanent and temporary employees. Data collect by questionnaires and analyzed by Spearman Rank correlation. Results showed there was correlation between performance assessment system and employees satisfaction ($p\text{-value}=0,003$). It was suggested that Perkebunan Hospital Nusantara Medika Utama Inc held the periodically society and standard procedural to employees about performance appraisal system.

Keywords: *performance assessment system, employees satisfaction, correlation*

RINGKASAN

Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan; Ana Faizatun Nikmah; 092110101096; 2014; 92 Halaman; Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember

Rumah sakit sebagai organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas organisasi. Peran karyawan (SDM) dalam organisasi sebagai penggerak utama, sehingga diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja karyawan untuk mengembangkan hasil kualitas kerja mereka. Peranan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat tergantung dari sistem dalam standar penilaian kinerja karena sistem penilaian kinerja yang tidak lengkap dan menyeluruh akan mengakibatkan ketidakpuasan bagi karyawan akibatnya menurunkan motivasi kemudian menurunkan produktivitas kerja lebih lanjut menurunkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan data kinerja karyawan yang ada di divisi rekam medis PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan menunjukkan sebesar 80% karyawan memiliki nilai kinerja kategori cukup, untuk data kinerja di divisi administrasi keuangan dan SDM yang diketahui sebesar 65% belum mencapai standar. Dapat dikatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan dari beberapa divisi tersebut belum memenuhi pencapaian standar kinerja yang ditetapkan rumah yakni $\geq 96\% - 100\%$ yang berarti istimewa. Menurut studi pendahuluan dengan menggunakan kuesioner kepada 25 karyawan di beberapa divisi mengenai sistem penilaian kinerja diperoleh hasil sebanyak 70% karyawan merasa tidak puas dengan hasil penilaian kinerjanya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian analitik. Lokasi penelitian dilakukan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan dengan populasi

seluruh karyawan di Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan. Sampel dalam penelitian ini aseluruh karyawan tetap dan tidak tetap/PKWT sebanyak 159 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai sistem penilaian kinerja masuk dalam kategori sedang (92%) dimana indikatornya terdiri dari tujuan penilaian kategori sedang (72%), waktu penilaian kategori sedang (83%), pihak yang menilai kategori sedang (77%), metode penilaian ketegori baik (67%), efektivitas ketegori baik (71%), implementasi penilaian kinerja kategori sedang (91%). Mayoritas karyawan merasa tidak puas (62%) dengan indikator otonomi dan pengendalian organisasi menyatakan tidak puas (57%), interaksi antar penyelenggara menyatakan puas (51%), prestise atau status menyatakan tidak puas (52%), sistem layanan kesehatan menyatakan tidak puas (65%). Terdapat hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan ($p\text{-value} = 0,003$).

PRAKATA

Puji Syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya serta tidak lupa sholawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada Bapak Eri Witcahyo, S.KM., M.Kes selaku pembimbing I dan Ibu Christyana Sandra, S.KM., M.Kes selaku pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, koreksi dan saran hingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.

Penyusunan skripsi ini juga tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Husni Abdul Gani, M.S, selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat;
2. Bapak Eri Witcahyo, S.KM., M.Kes., selaku Kepala Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
3. Bapak Abu Khoiri, S.KM., M.Kes., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis selama menjadi mahasiswa;
4. Bapak Erdi Istiaji, S.Psi., M.Psi Psikolog selaku Ketua Penguji;
5. Ibu dr. Suratini, selaku Direktur PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan;
6. Ibu Nor Ernawati, S.Kep Ns selaku Anggota Penguji;
7. Ibu Elly Hidayati SE, selaku Kepala Sub Divisi Sumber Daya Manusia PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan;
8. Kedua orang tua saya, Ibu Latifah dan Bapak Imam Ghozali terima kasih yang tak ternilai atas doa, dukungan moril dan material, serta nasehat-nasehat yang selalu diberikan selama ini agar penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan mendapatkan masa depan yang cerah;

9. Adik saya Miftahul Jannah yang selalu membuat rumah menjadi ramai dan ceria dengan segala tingkah usilnya.
10. Mas Rahman, terima kasih selalu memberikan motivasi dan bantuannya, telah mengingatkan kebenaran dalam setiap kesalahan, memberikan kebahagiaan dalam setiap kesedihan, memberikan semangat dalam kelemahan.
11. Sahabat saya Meilynda Chairatul M, S.KM yang telah menjadi tempat berbagi cerita suka dan duka selama menjalani pendidikan di kampus tercinta ini;
12. Kelompok VI PBL 2009 Desa Sruni (A Rizky Arif Fauzi, Maya, Riris, Aziizah, Reni, Ida, Fani, Sundus, Verdin dan Rafida) yang telah memberikan kenangan indah selama menjalani masa PBL yang tak mungkin dilupakan;
13. Teman-teman tercinta (Vita, Yunita, Anita, Ida, Erna dll), serta teman-teman alih program (Mbak Anggi, Mbak Devi, Mbak Linda, Mbak Lail, Mbak Enda dan Mbak Dewi) terimakasih telah menemani hari-hari di kampus tercinta ini, bersama kalian hari menjadi penuh keceriaan;
14. Teman-teman Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember angkatan 2009;
15. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini, semoga dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Jember, Desember 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN BIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRACT	viii
RINGKASAN	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Konsep Rumah Sakit	8
2.1.1 Definisi Rumah Sakit	8
2.1.2 Jenis dan Klasifikasi.....	8

2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit	10
2.1.4 Hak dan Kewajiban Rumah Sakit	11
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.1 Sumber Daya Manusia.....	13
2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2.3 Kegiatan Dalam SDM	14
2.3 Kinerja	17
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	17
2.3.2 Sistem Penilaian Kinerja.....	17
2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	19
2.3.4 Waktu Penilaian Kinerja.....	20
2.3.5 Penilai/Subyek yang Melakukan Penilaian Kinerja.....	21
2.3.6 Metode Penilaian Kinerja.....	23
2.3.7 Efektivitas Penilaian Kinerja.....	25
2.3.8 Implementasi Penilaian Kinerja.....	26
2.4 Kepuasan	27
2.4.1 Teori Kepuasan.....	27
2.4.2 Persepsi Dan Harapan.....	28
2.4.3 Indikator Kepuasan Karyawan	30
2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan di Tempat Kerja.....	34
2.6 Hubungan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Kepuasan Karyawan.....	41

2.7 Kerangka Konseptual.....	47
2.8 Hipotesis Penelitian... ..	48
BAB 3 METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.2.1 Tempat Penelitian.....	49
3.2.2 Waktu Penelitian.....	49
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.3.1 Populasi Penelitian.....	49
3.3.2.Sampel Penelitian.....	50
3.4 Variabel dan Definisi Operasional.....	52
3.5 Data dan Sumber Data.....	60
3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	61
3.6.1 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6.2. Instrumen Pengumpulan Data.....	62
3.7 Teknik Pengolahan, Penyajian dan Analisis Data.....	62
3.7.1 Teknik Pengolahan Data.....	62
3.7.2. Teknik Penyajian Data.....	63
3.7.3. Analisis Data.....	63
3.8 Uji Validitas Dan Reliabilitas Penelitian.....	64
3.7.2. Uji Validitas.....	64
3.7.3. Uji Reliabilitas.....	64
3.9 Kerangka Operasional.....	66
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	67
4.1 Hasil Penelitian.....	67
4.1.1 Gambaran Tempat Penelitian.....	67

4.1.2 Karakteristik Responden.....	68
4.1.3 Sistem Penilaian Kinerja.....	70
4.1.4 Kepuasan Karyawan.....	71
4.1.5 Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan.....	74
4.2 Pembahasan.....	75
4.2.1 Sistem Penilaian Kinerja.....	75
4.2.2 Kepuasan Karyawan.....	81
4.2.3 Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan.....	84
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.1 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Populasi Karyawan.....	52
3.2 Besar Sampel Karyawan	52
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	52
4.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Karyawan berdasarkan jenis kelamin, usia, golongan karyawan dan tingkat pendidikan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2014.....	69
4.2 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Sistem Penilaian Kinerja di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2014.....	70
4.3 Distribusi Tingkat Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2014.....	72
4.4 Hasil Tabulasi Silang Antara Sistem Penilaian Kinerja Dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2014.....	74
4.5 Hasil Analisis Hubungan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2014.....	75

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	47
3.1 Kerangka Operasional	66
4.1 Distribusi Penilaian Responden terhadap Indikator Sistem Penilaian Kinerja di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.....	71
4.2 Distribusi Penilaian Responden terhadap Indikator kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

- A. Pengantar Kuesioner
- B. Lembar Persetujuan Responden (*Informed Consent*)
- C. Kuesioner Penelitian
- D. Surat Izin Penelitian
- E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian
- F. Hasil Penilaian Karya Form 3
- G. Hasil Penilaian Karya Form 2 dan Sasaran Kerja Individu
- H. Hasil Rekapitulasi Kuesioner
- I. Hasil Analisis

DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN

Daftar Arti Lambang

/	=	per dan atau
%	=	persen
-	=	sampai dengan
<	=	kurang dari
>	=	lebih dari
α	=	alfa
H_0	=	H null
n	=	besarnya sampel minimal
p	=	proporsi target populasi
Z	=	standar deviasi normal
Q	=	proporsi tanpa atribut (1 - p)
d	=	derajat ketepatan

Daftar Singkatan

SDM	=	Sumber Daya Manusia
PKWT	=	Perjanjian Kerja Waktu Tertentu
HPK	=	Hasil Penilaian Karya
SKI	=	Sasaran Kerja Individu
WHO	=	World Health Organization
MSDM	=	Manajemen Sumber Daya Manusia
SPK	=	Sistem Penilaian Kinerja
UU	=	Undang-undang

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan suatu industri jasa yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dimana penyelenggaraan pelayanan kesehatan ini merupakan salah satu usaha yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan pembangunan kesehatan menuju Indonesia Sehat 2015 yaitu meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal diseluruh wilayah Republik Indonesia (Depkes RI, 2009). Peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan dewasa ini menuntut rumah sakit untuk dapat terus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya sehingga dapat memberikan pelayanan yang bermutu dan profesional (Hapsari, 2006).

Rumah sakit sebagai suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan berkompeten untuk mendukung kelancaran dalam melaksanakan berbagai tugas sehingga tercapai kinerja yang tinggi dan memudahkan pencapaian kinerja organisasi rumah sakit. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan perlu diadakan penilaian hasil kinerja yang telah dicapai karyawan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja masing-masing kegiatan dalam rangka mengembangkan hasil kualitas kerja mereka karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh karyawan yang produktif dan berprestasi dalam bekerja (Ghufron, 2010).

Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik) merupakan Rumah Sakit yang menjadi salah satu unit kesehatan PT. Perkebunan Nusantara (Persero). Seiring berjalannya waktu PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan saat ini telah melayani pengobatan dan perawatan bagi masyarakat umum oleh sebab itu untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat rumah sakit melakukan upaya

peningkatan kinerja dan mutu dari manajemennya maupun sarana dan prasarana terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan SDM dan tenaga medis spesialis serta alat-alat medis (RS Perkebunan, 2013). Sistem penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap satu tahun sekali dimana penilaian kinerja didasarkan atas golongan/pangkat dan masa kerjanya. Instrumen atau formulir penilaian kinerja yang ada di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan terdiri dari dua macam bentuk untuk golongan IA-IID dan PKWT menggunakan form 3 hasil penilaian karya (HPK) dengan kriteria penilaian terdiri dari keterampilan teknis, kepribadian/penampilan, keterampilan mengurus tugas, hubungan kerja. Sedangkan untuk golongan IIIA-IVD menggunakan form 2 hasil penilaian karya (HPK) dan sasaran kerja individu (SKI) dengan kriteria penilaian meliputi hasil kerja, sikap kerja, cara kerja dan keterampilan kerja (deskripsi keterampilan karyawan). Hasil dari penilaian kinerja tersebut digunakan untuk promosi jabatan dan pemberian kompensasi.

Berdasarkan data kinerja karyawan yang ada di divisi rekam medis PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan Tahun 2013 menunjukkan bahwa 12 karyawan dari total 15 orang atau sebesar 80 % karyawan memiliki nilai kinerja >75% - 89% memiliki yang berarti masuk dalam kategori cukup, dan sisanya sebanyak 3 karyawan lainnya memiliki nilai kinerja >90% - 95% atau sebesar 20 % karyawan memiliki nilai kinerja >90% - 95 % yang berarti masuk dalam kategori baik. Sedangkan untuk data kinerja di divisi administrasi keuangan dan SDM yang berjumlah 23 orang didapatkan bahwa karyawan yang mencapai kinerja sesuai standar rumah sakit dengan kategori istimewa sebanyak 8 orang atau sebesar 35% sedangkan sisanya 15 orang atau sebesar 65% belum mencapai standar. Dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja karyawan dari beberapa divisi yang ada tersebut belum memenuhi pencapaian standar kinerja yang ditetapkan oleh rumah sakit yakni sebesar >96% - 100% yang berarti sangat baik atau istimewa.

Menurut studi pendahuluan yang dilakukan dengan wawancara menggunakan kuisioner kepada 25 karyawan di beberapa divisi yakni divisi rekam medis, keperawatan, akuntansi dan SDM di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan mengenai sistem penilaian kinerja diperoleh hasil sebanyak 70% karyawan merasa tidak puas dengan hasil penilaian kinerja mereka dikarenakan hasil penilaian kinerja pada sebagian divisi masih dirahasiakan sehingga karyawan tidak mengetahui berapa nilai kinerja masing – masing selain itu karyawan merasa bahwa penilaian masih bersifat subyektif. Pada dasarnya penilaian prestasi kerja dapat membantu seorang pimpinan dalam mengantisipasi dan mencegah ketidakpuasan karyawan. Perubahan sikap karyawan merupakan tanda-tanda adanya perubahan dalam kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan berperan aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi jika hal ini berkelanjutan dapat menyebabkan karyawan tidak dapat mencapai kinerja yang optimal sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi (Ruky, 2004).

Peran karyawan dalam suatu organisasi sebagai penggerak utama untuk melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi, sehingga diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan. Selain itu melalui penilaian kinerja, suatu organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif (Harnoto, 2002). Peranan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai sangat tergantung dari sistem yang diterapkan dalam menetapkan suatu standar penilaian kinerja (Paul, 2001). Melihat pentingnya penilaian prestasi kerja baik bagi organisasi maupun karyawan maka proses penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara objektif dan menyeluruh. Sistem penilaian prestasi kerja yang tidak lengkap dan menyeluruh akan mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi karyawan akibatnya dapat terjadi penurunan motivasi kerja pada karyawan sehingga lebih lanjut

dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan (Wulandari, 2011). Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan dalam suatu organisasi yang terpuaskan cenderung akan bekerja lebih efektif bila dibandingkan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang rendah mengindikasikan tidak adanya kepuasan dan motivasi karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn *et al.*, (2001) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dapat menyebabkan persepsi negatif karyawan terhadap penilaian kinerjanya dan pada akhirnya akan sulit untuk mengembangkan SDM karena sistem yang berlaku tidak mendapat dukungan dari karyawan. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakuakn oleh Ayudhia (2008) menyatakan ada hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan motivasi kerja karyawan dan sistem penilaian kinerja juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002). Kinerja yang dicapai oleh setiap karyawan nantinya pasti akan dinilai dimana penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) itu sendiri merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Menurut Mathis dan Jackson (2002) sistem penilaian kinerja terdiri dari tujuan penilaian, penilai, metode penilaian, efektivitas penilaian dan implementasi penilaian. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran.

Penilaian kinerja karyawan harus didasarkan atas standar – standar dari masing – masing pekerjaan yang ada untuk menghindari terjadinya bias penilaian yang mengakibatkan hasil dari penilaian yang telah dilakukan tidak akurat (Handoko, 2008). Rumah sakit sangat membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi sebab kinerja yang tinggi pada seorang karyawan akan bermuara pada kepuasan pelanggan dan akan mempengaruhi kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh rumah sakit. Selain itu kinerja karyawan yang tinggi juga akan memberikan keunggulan bersaing bagi suatu organisasi sehingga kinerja organisasi tergantung dari kinerja karyawannya. Kinerja individu/karyawan sangat berperan dalam menentukan keberadaan organisasi maka perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sebagai pekerja sangat penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan akibat yang pada akhirnya dapat mematikan organisasi (Syahrial 2005).

Oleh sebab itu berdasarkan uraian permasalahan tersebut perlu dilakukan penelitian untuk menganalisa hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Bagaimanakah Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

1.3 Tujuan

1.3.1 Tujuan Umum

Menganalisa Hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

1.3.1 Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi sistem penilaian kinerja di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan
- b. Mengidentifikasi kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan
- c. Menganalisa hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan kesehatan masyarakat khususnya di bidang administrasi dan kebijakan kesehatan yang terkait dengan kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja di rumah sakit.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai pengalaman dan penambah pengetahuan bagi peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama menempuh perkuliahan.

- b. Sebagai bahan masukan bagi pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan kinerja secara efektif dan efisien dengan mengetahui kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja di rumah sakit.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan referensi untuk kepentingan penelitian lebih lanjut terkait sistem penilaian kinerja.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut WHO *Technical Report Series* No.122/1957, rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan kesehatan paripurna, kuratif, dan preventif kepada masyarakat, serta pelayanan rawat jalan yang diberikannya guna menjangkau keluarga di rumah. Rumah sakit juga merupakan pusat pendidikan dan latihan tenaga kesehatan serta pusat penelitian bio-medik (WHO, 2008). Definisi lain dari Rumah Sakit menurut *American Hospital Association* adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang di derita oleh pasien (Azwar, 2010).

Peran rumah sakit dalam sistem pelayanan kesehatan selain membantu dinas kesehatan kabupaten/kota dalam kegiatan dan masalah kesehatan masyarakat yang merupakan prioritas di wilayahnya dan secara khusus bertanggung jawab terhadap manajemen pelayanan medik pada seluruh jaringan rujukan di wilayah kabupaten/kota. Oleh karena itu, rumah sakit merupakan pusat rujukan dalam sistem pelayanan kesehatan di wilayah cakupannya (Wijono, 2008).

2.1.2 Jenis dan Klasifikasi Rumah Sakit

Rumah sakit dibagi berdasarkan jenis pelayanan dan pengelolaannya (Undang-undang RI, 2009), sebagai berikut:

- a. Berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, rumah sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.

- 1) Rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit;
 - 2) Rumah sakit khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, dan jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.
- b. Berdasarkan pengelolaannya, rumah sakit dapat dibagi menjadi Rumah Sakit Publik dan Rumah Sakit Privat.
- 1) Rumah sakit publik dapat dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba:
 - a) Rumah sakit publik yang dikelola oleh pemerintah, dan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan pengelolaan Badan Layanan Umum atau Badan Layanan Umum Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - b) Rumah sakit publik yang dikelola pemerintah dan pemerintah daerah tidak dapat dialihkan menjadi rumah sakit privat.
 - 2) Rumah sakit privat dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk Perseroan Terbatas atau Persero.

Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan, rumah sakit umum dan rumah sakit khusus diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan kesehatan (Undang-undang RI, 2009) sebagai berikut:

a. Rumah sakit umum:

- 1) Rumah umum kelas A;

Rumah sakit kelas A adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit 4 (empat) spesialisik dasar 5 (lima) spesialis penunjang medik, 12 (dua belas) spesialis lain dan 13 (tiga belas) subspecialistik.

2) Rumah sakit kelas kelas B;

Rumah sakit kelas B adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit 4 (empat) spesialis dasar, 4 (empat) spesialis penunjang medik, 8 (delapan) spesialis lain dan 2 (dua) subspecialis dasar.

3) Rumah sakit umum kelas C;

Rumah sakit umum kelas C adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit 4 (empat) spesialis dasar dan 4 (empat) spesialis penunjang medik.

4) Rumah sakit umum kelas D;

Rumah sakit kelas D adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit 2 (dua) spesialis dasar.

2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Tugas rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Untuk menjalankan tugas tersebut, maka fungsi rumah sakit adalah (Undang-undang RI, 2009), sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemeliharaan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit;
- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis;
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam memberi pelayanan kesehatan;
- d. Penyelenggaraan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Tugas rumah sakit dalam memberikan pelayanan medik dan penunjang medik tidak dapat dibatasi hanya terutama untuk aspek kuratif dan rehabilitatif saja karena rumah sakit sebagai suatu institusi pelayanan kesehatan yang juga melakukan upaya

kesehatan dengan pendekatan pemeliharaan, promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif (Azwar, 2010).

2.1.4 Hak dan Kewajiban Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009, hak rumah sakit meliputi:

- a. Menentukan jumlah, jenis, dan kualifikasi sumber daya manusia sesuai dengan klasifikasi rumah sakit.
- b. Menerima imbalan jasa pelayanan serta menentukan remunerasi, insentif, dan penghargaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam rangka mengembangkan pelayanan.
- d. Menerima bantuan dari pihak lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Menggugat pihak yang mengakibatkan kerugian.
- f. Mendapatkan perlindungan hukum dalam melaksanakan pelayanan kesehatan.
- g. Mempromosikan layanan kesehatan yang ada di rumah sakit sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h. Mendapatkan insentif pajak bagi rumah sakit publik dan rumah sakit yang ditetapkan sebagai rumah sakit pendidikan.

Kewajiban rumah sakit antara lain:

- a. Memberikan informasi yang benar tentang pelayanan rumah sakit kepada masyarakat.
- b. Memberi pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi, dan efektif dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
- c. Memberikan pelayanan gawat darurat kepada pasien sesuai dengan kemampuan pelayanannya.

- d. Berperan aktif dalam memberikan pelayanan kesehatan pada bencana, sesuai dengan kemampuan pelayanannya.
- e. Menyediakan sarana dan pelayanan bagi masyarakat tidak mampu atau miskin.
- f. Melaksanakan fungsi sosial antara lain dengan memberikan fasilitas pelayanan pasien tidak mampu atau miskin, pelayanan gawat darurat tanpa uang muka, ambulan gratis, pelayanan korban bencana dan kejadian luar biasa, atau bakti sosial bagi misi kemanusiaan.
- g. Membuat melaksanakan dan menjaga standar mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit sebagai acuan dalam melayani pasien.
- h. Menyelenggarakan rekam medis.
- i. Menyediakan sarana dan prasarana umum yang layak antara lain sarana ibadah, parkir, ruang tunggu, sarana untuk orang cacat, wanita menyusui, anak-anak, lanjut usia.
- j. Melaksanakan sistem rujukan.
- k. Menolak keinginan pasien yang bertentangan dengan standar profesi dan etika bertentangan dengan standar profesi dan etika serta peraturan perundang-undangan.
- l. Memberikan informasi yang benar, jelas dan jujur mengenai hak dan kewajiban pasien.
- m. Menghormati dan melindungi hak-hak pasien.
- n. Melaksanakan etika rumah sakit.
- o. Memiliki sistem pencegahan kecelakaan dan penanggulangan bencana.
- p. Melaksanakan program pemerintah di bidang kesehatan baik secara regional maupun nasional.
- q. Membuat daftar tenaga medis yang melakukan praktik kedokteran atau kedokteran gigi dan tenaga kesehatan lainnya.
- r. Menyusun dan melaksanakan peraturan internal rumah sakit (*hospital by laws*).
- s. Melindungi dan memberikan bantuan hukum bagi semua petugas rumah sakit dalam melaksanakan tugas, dan

- t. Memberlakukan seluruh lingkungan rumah sakit sebagai kawasan tanpa rokok.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis (Simamora, 2004).

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis & Jackson (2002) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus. Menurut Hasibuan (2003) dalam Rachmawati (2008) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Sedangkan dalam Fisher et.al (1993, 8) dalam Rachmawati (2008) dijelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan organisasi, pekerjaan dan orang, pengerahan SDM, membangun kinerja individu dan

organisasi, memberikan imbalan pegawai, memelihara SDM serta menyangkut MSDM internasional.

Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agar mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota-anggota organisasi mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka. Para manajer haruslah mencari berbagai kiat meningkatkan kepuasan karyawan, komitmennya, keterlibatannya dalam kehidupan organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, dan juga efisiensi dan produktivitas karyawan. Pencapaian tujuan organisasional dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian yang terpisah dan berdiri sendiri, melainkan saling menopang satu sama lainnya. Tujuan yang satu tidak dapat diraih dengan mengorbankan tujuan yang lain. Hal esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah menghasilkan pendayagunaan penuh sumber daya manusia perusahaan sehingga karyawan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2.2.3 Kegiatan Dalam SDM

Kegiatan atau aktivitas dalam SDM merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan satuan kerja yang efektif kepada organisasi. Menurut Budi dan Yuli (2005), berbagai kegiatan yang ada dalam SDM meliputi :

a. Perencanaan dan Job Analisis

Aktivitas perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja. Sedangkan, aktivitas analisis dan penilaian selektivitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Analisis jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri sebagai. Dessler (2004) mengungkapkan bahwa analisa jabatan

merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Adapun hasil dari analisa jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu.

b. *Recruitment*

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2004). Menurut Andrew (dalam Mangkunegara, 2002), rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan organisasi. Menurut Noe et al., (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Jadi rekrutmen adalah proses untuk mencari karyawan yang memiliki keahlian, motivasi, dan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Dalam proses rekrutmen ini perusahaan akan menerima pelamar-pelamar yang melamar di perusahaan mereka sebanyak mungkin, karena dengan begitu mereka atau pihak perusahaan akan memiliki banyak pilihan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan supaya mereka dapat menyaring calon karyawan yang bermutu handal.

c. Seleksi dan penempatan

Sesudah melakukan rekrutmen tahap kedua adalah melakukan seleksi. Seleksi menurut para ahli:

- 1) Menurut Justine T.Sirait dalam Roslita (2006), seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak.
- 2) Seleksi menurut Henry Simamora (2004) adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan definisi seleksi dari para ahli di atas adalah sebuah proses untuk memilih pelamar atau calon karyawan mana yang paling memenuhi syarat untuk posisi jabatan tertentu di perusahaan itu. teknik seleksi yang biasa dilakukan di perusahaan seperti interview, tes psikologi, tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, biodata, referensi.

d. *Training and developing*

Tahap ketiga ini terjadi bila calon karyawan sudah diterima untuk bekerja di perusahaan. Training dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk melatih karyawan dan membiasakan karyawan baru tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan (Bohlander dan Snell, 2010).

e. *Performance appraisal*

Proses ini haruslah dibantu dan didukung dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasarkan kepada kinerja atau *performance appraisal* (Bohlander dan Snell, 2010).

f. *Compensation management*

Tahap terakhir adalah proses pemberian kompensasi bagi karyawan di dalam perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat bersifat financial berupa uang dan non-financial bukan berupa uang tetapi tantangan dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa isitilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2.3.2. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Sistem Penilaian Kinerja Karyawan menurut Ruky (2004), berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja

karyawan. Bacal (2001) mendefinisikan Sistem Penilaian Kinerja sebagai proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Terciptanya komunikasi dua arah ini menjadi cara untuk bekerjasama meningkatkan kinerja dan sekaligus mencegah munculnya kinerja buruk.

Sistem kinerja ini ruang lingkupnya cukup besar dan bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay-out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi serta kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut diatas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin puncak organisasi.

Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu:

- a. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
- b. Menyetujui sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
- c. Melakukan “monitoring”, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
- d. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
- e. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki

kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada periode berikutnya.

2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2004) terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yaitu :

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai dasar bagi evaluasi rutin terhadap kinerja anggota-anggota organisasi.

a. Penilaian kinerja dan telaah gaji

Keputusan-keputusan yang paling sering bertumpu pada tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan tunjangan jasa, bonus karyawan dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya.

b. Penilaian kinerja dan kesempatan promosi

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) adalah tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karena para manajer dan penyelia harus membuat keputusan-keputusan yang bertalian dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian.

2. Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi.

a. Mengukuhkan dan menopang kinerja

Menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengembangan karyawan bisa menempatkan penyelia dalam peran pengukuhan dan penopangan kinerja.

b. Meningkatkan kinerja

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian karyawan pedoman bagi kinerjanya di masa depan.

c. Menentukan tujuan dan peregresi karir

Sesi-sesi penilaian kinerja memberikan kepada penyelia dan karyawan suatu kesempatan untuk membahas tujuan-tujuan dan rencana-rencana karir jangka panjang.

d. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan

Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai sumber analisis kebutuhan-kebutuhan kinerja.

e. Proses yang terkoordinasi

Penilaian kinerja tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri. Agar efektif, penilaian kinerja haruslah terkait dengan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yang tergantung pada penilaian kinerja.

f. Verifikasi sikap terhadap penilaian

Supaya efektivitasnya maksimal, sistem penilaian harus mendapat sokongan dari segenap anggota organisasi.

2.3.4 Waktu Penilaian Kinerja

Waktu penilaian kinerja umumnya dilaksanakan sekali atau dua kali dalam setahun atau lebih sering secara berkala, dekat dengan tanggal mulai bekerja para karyawan. Untuk karyawan baru waktu yang umum digunakan untuk melaksanakan penilaian adalah 90 hari setelah tanggal mulainya bekerja karyawan kemudian diulangi setelah enam bulan kemudian dan seterusnya secara berkala. Masa percobaan atau karyawan baru maupun mereka yang masih baru atau masih dalam masa percobaan penilaian dilaksanakan secara mingguan untuk bulan pertama kemudian secara bulanan setelahnya, hingga akhir dari periode pengenalan untuk karyawan baru tersebut. Setelah itu cukup dengan tinjauan berkala (Mathis dan Jackson, 2002).

Beberapa instansi/perusahaan dalam bidang teknologi tinggi menjanjikan penilaian yang semakin cepat tiap enam bulan sekali bukannya tiap satu tahun sekali sehingga para karyawan dapat menerima kenaikan gaji yang lebih sering juga.

Beberapa instansi/perusahaan menunjukkan hasil dengan ditandainya penurunan tingkat keluar masuknya karyawan diantara karyawan yang rentan terhadap proses keluar masuk tersebut. Dalam penilaian ini adanya interval waktu membedakan antara penilaian formal dan informal sehingga baik karyawan maupun manajer telah menyadari bahwa penilaian akan ditinjau secara berkala dan mereka dapat merencanakan sebuah diskusi penilaian (Mathis dan Jackson 2002).

Penilaian kinerja secara informal dapat dilaksanakan setiap waktu saat dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan kerja sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian ini dikomunikasikan melalui percakapan selama bekerja, saat ada waktu senggang, ataupun pada saat pemeriksaan terhadap pekerjaan administrasi tertentu di tempat kerja (Mathis dan Jackson 2002).

2.3.5 Penilai/Subyek yang Melakukan Penilaian

Suwatno (2001) mengatakan syarat-syarat penilai adalah sebagai berikut :

1. Penilai harus jujur, adil, objektif, berpengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2. Penilaian didasarkan atas benar atau salah, bukan atas suka atau tidak suka.
3. Penilai mengetahui secara jelas uraian pekerjaan setiap karyawan yang akan dinilainya.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus beragama supaya penilaiannya jujur dan adil.
6. Penilai harus memiliki tingkat intelegensi yang tinggi.
7. Penilai harus mempunyai pengetahuan yang luas dan mampu berfikir analitis.

Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan kedalam 2 (dua) kelompok yaitu :

1. Penilai informal

Penilai informal adalah penilaian yang melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk, penilai ini adalah masyarakat, konsumen atau rekanan yang diharapkan dengan bersikap objektif.

2. Penilai formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap karyawan. Dalam penilai formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif. Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan kinerja karyawan yang menjadi bawahannya apakah baik, sedang atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan atau ditandatangani. Penilai kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian kinerja karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya *supervisor* menilai bawahan. Penilaian secara tradisional atas karyawan didasarkan pada asumsi bahwa *supervisor* langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil (Mathis dan Jackson, 2002).

Sejumlah perusahaan dimasa sekarang meminta para karyawan untuk memberi nilai pada kinerja *supervisor* dan manajer (Mathis dan Jackson, 2002). Karyawan saling menilai karyawan lainnya. Penggunaan rekan kerja sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya (Mathis dan Jackson, 2002). Karyawan menilai diri sendiri. Menilai diri sendiri dapat diterpkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan

mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan (Mathis dan Jackson, 2002).

2.3.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2002) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Adapun untuk penjelasannya dari metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan adalah sebagai berikut:

1. Metode Berorientasi Masa Lalu

Pendekatan-pendekatan berorientasi masa lalu memiliki kekuatan dalam hal kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan yang jelas dari teknik ini adalah kinerja tidak dapat diubah. Akan tetapi, manakala kinerja masa lalu dievaluasi, para karyawan memperoleh umpan balik yang dapat mengarahkan untuk upaya-upaya yang diperbarui ke kinerja yang lebih baik. Berikut ini diuraikan teknik-teknik penilaian jenis ini.

a. Skala Penilaian

Penilaian kinerja ini sarat dengan evaluasi subyektif atas kinerja individual dengan skala dari terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada opini penilai, dan di banyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja pekerjaan.

b. Daftar Periksa

Metode daftar periksa mensyaratkan penilai untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (*item*) yang terkait dengan derajat kepentingan dari *item* tersebut.

c. Metode Pilihan yang Dibuat

Metode pilihan yang dibuat mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Sering kedua pasangan pernyataan itu mengandung unsur-unsur positif dan negatif.

d. Metode Kejadian Kritis

Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Biasanya pernyataan tentang kejadian kritis tersebut dicatat oleh para penyelia selama periode evaluasi untuk setiap bawahan. Kejadian yang dicatat termasuk penjelasan singkat tentang apa yang telah dan kapan itu terjadi.

e. Metode Catatan prestasi

Sangat dekat dengan metode kejadian kritis adalah metode catatan prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Bentuk catatan berbagai prestasi meliputi aspek-aspek publikasi, pidato, peran kepemimpinan, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang terkait dengan pekerjaan profesional.

2. Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan.

a. Penilaian Diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih jauh.

b. Pengelolaan Berdasarkan Tujuan

Inti pokok dari pendekatan pengelolaan berdasarkan tujuan meliputi tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer.

c. Penilaian psikologis

Psikologi telah banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi. metode tentang perilaku organisasi telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Hal-hal yang menyangkut penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, pengawasan kinerja, pemeliharaan, serta evaluasi merupakan komponen-komponen prosedur dalam psikologi industri. Penilaian pada umumnya terdiri dari wawancara

mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. penilaian ini juga digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu mendatang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya digunakan untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu mendatang. Evaluasi ini digunakan untuk keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog (Miner, 2005).

d. Pusat-pusat Penilaian

Assessment center merupakan suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian biasanya meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, simulasi untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang. Selain itu juga digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dan potensi seseorang. *Assessment center* biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar (Rachmawati, 2007)

2.3.7 Efektivitas Penilaian Kinerja

Scoendfelt (1993) mengemukakan bahwa untuk mencapai penilaian kinerja yang efektif ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja yaitu :

1. Keabsahan

Penilaian kinerja yang baik harus menilai pekerjaan yang penting dan harus terlepas dari penilaian terhadap pekerjaan yang tidak berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja.

2. Kehandalan

Untuk setiap karyawan, penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu sama lainnya harus saling bersesuaian. Penilaian kinerja akan berarti bila dua atau lebih jumlah penilai setuju atas kinerja seorang karyawan.

3. Bebas dari bias

Penilaian kinerja dikatakan efektif jika penilaian kinerja adil bagi semua karyawan dengan mengesampingkan ras, jenis kelamin dan status.

4. Kepraktisan

Kepraktisan menyatakan instrument penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh penilai dan bawahan serta tidak membutuhkan banyak biaya dan waktu.

2.3.8 Implementasi Penilaian Kinerja

Penggunaan hasil penilaian kinerja oleh pihak manajemen untuk membuat keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan berdasarkan pengetahuan karyawan tentang hal – hal sebagai berikut :

- a. Hasil penilaian kinerja masing – masing karyawan
- b. Pemberian kesempatan oleh atasan untuk mendiskusikan hasil penilaian
- c. Pemberian saran atau perbaikan oleh atasan agar kinerja karyawan meningkat.

Lebih lanjut menurut Mathis dan Jackson (2002) selanjutnya setelah menyelesaikan penilaian para manajer harus mengkomunikasikan hasilnya untuk memberi penjelasan kepada karyawan mengenai posisi mereka dimata atasan langsung dan organisasi. Organisasi-organisasi biasanya mengharuskan para manajer untuk mendiskusikan penilaian dengan karyawan. Wawancara umpan balik penilaian membuka kesempatan untuk menjelakan kesalah pahaman dikedua belah pihak. Dalam wawancara ini, manajer harus berfokus pada bimbingan dan pengembangan, dan tidak hanya mengatakan kepada karyawan, "Ini adalah nilai anda dan mengapa". Penekanan pada pengembangan akan memberikan kedua pihak kesempatan untuk memandang kinerja karyawan sebagai bagian dari umpan balik penilaian.

2.4 Kepuasan

2.4.1 Teori Kepuasan

Bagi karyawan kepuasan dan ketidakpuasan secara individual berasal dari perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan, sehingga untuk mencapai kepuasan karyawan, suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan layanan kinerja yang baik dan sesuai harapan karyawan (Rosidah dan Sulistyani, 2003). Wexley dan Yulk dalam Yuli (2005), menyatakan bahwa teori-teori tentang kepuasan dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam teori, yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963). Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

2. Teori Perbedaan (*Differences Person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Artinya orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum telah tercapai.

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

Menurut teori ini 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.

Menurut Haryanti dan Hadi, ada dua teori dalam memahami kepuasan antara lain sebagai berikut:

a. *The Expectancy Disconfirmation Model*

Oliver menyampaikan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan adalah hasil perbandingan antara harapan dan pra pembelian atau pemilihan atau pengambilan keputusan (*prepurchase expectation*) yaitu keyakinan kinerja yang diantisipasi dari suatu produk atau jasa dan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh.

b. *Equity Theory*

Dikemukakan oleh Stacy Adams tahun 1960, dua komponen yang terpenting dari teori ini, yaitu apa yang di dapat (*inputs*) dan apa yang dikeluarkan (*outcomes*). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas tergantung pada apakah ia merasakan keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Jika input dan outputnya sama apabila dibandingkan dengan input dan output orang/jasa yang dijadikan perbandingan maka kondisi itu disebut puas.

2.4.2 Persepsi dan Harapan

Menurut Kotler dan Amstrong dalam Simamora (2004) persepsi merupakan proses dimana seseorang individu memiliki, merumuskan dan menafsirkan sesuatu akan masukan atau input-input mengenai informasi untuk menciptakan suatu gambaran yang berarti mengenai dunia. Persepsi merupakan suatu proses otomatis yang terjadi dengan sangat cepat dan kadang-kadang tidak disadari, dimana kita dapat mengenal rangsangan yang diterima (Notoatmodjo, 2005). Robbin (dalam Notoatmodjo, 2005) mendefinisikan persepsi sebagai proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan sensasi yang dirasakan dengan tujuan untuk memberi makna terhadap lingkungan. Faktor yang dapat mempengaruhi persepsi seorang meliputi pengalaman atau pengetahuan, harapan, kebutuhan, motivasi, emosi serta budaya, apabila seseorang merasa harapan dan kebutuhannya terpenuhi maka ia akan menilai pelayan yang diberikan sesuai dengan harapannya atau pelayan yang diberikan baik (Notoatmodjo, 2005). Ketidakpuasan dapat disebabkan karena tingkat harapan lebih besar dari pada tingkat persepsi, meskipun

persepsi terhadap objek sudah baik, namun apabila harapan berada pada satu tingkat lebih tinggi yaitu sangat baik masih ditemukan masalah berupa ketidakpuasan terhadap objek yang diberikan (Notoatmodjo, 2005).

Harapan adalah perkiraan atau keyakinan tentang apa yang akan diterimanya (Zeithaml et al., dalam Tjiptono, 2005). Menurut Tjiptono (2005) harapan dapat didefinisikan sebagai perkiraan atau keyakinan konsumen tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk atau jasa. Harapan pelanggan memiliki peranan yang sangat besar dalam konteks kualitas jasa dan kepuasan pelanggan. Menurut Rivai (2006) setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap keinginan tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Kotler dalam Wijono (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan merupakan hasil dari membandingkan penampilan yang dirasakan dalam hubungannya dengan harapan seseorang.

Dengan demikian tingkat kepuasan merupakan suatu fungsi dari perbedaan antar penampilan yang dirasakan dengan harapan seseorang sehingga terdapat tiga tingkat kepuasan apabila yang diterimanya sesuai dengan harapan maka karyawan puas, apabila yang diterimanya lebih dari apa yang diharapkan maka karyawan dikatakan sangat puas dan apabila yang diterimanya kurang dari apa yang diharapkan maka karyawan dikatakan tidak puas. Oleh sebab itu dalam penelitian ini pada variabel kepuasan karyawan terdiri dari empat indikator dengan tiga pengkategorian kepuasan yakni karyawan dikatakan puas apabila hanya satu indikator nilainya rendah atau di bawah standar, karyawan dikatakan sangat puas apabila seluruh indikator nilainya tinggi atau di atas standar dan dikatakan tidak puas apabila lebih dari satu indikator nilainya rendah atau di bawah standar.

2.4.3 Indikator Kepuasan Karyawan

Menurut Pohan (2007) kepuasan penyelenggara (provider) dapat diukur melalui sikap dan persepsi penyelenggara terhadap indikator-indikator sebagai berikut:

1. Otonomi dan pengendalian organisasi

Otonomi dan pengendalian organisasi akan diukur dengan indikator:

- a. Kepuasan terhadap cara kerja dan pengendalian cara kerja
- b. Sejauh mana personel dapat menentukan teknik kerja yang diperlukan tanpa pengaruh organisasi dan sejauh mana personel dibolehkan menggunakan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimilikinya
- c. Kepuasan terhadap kecukupan sumber daya dalam melayani pasien
- d. Kepuasan terhadap pengendalian terhadap lingkungan dan konten kerja
- e. Kepuasan terhadap jenis supervisi

2. Interaksi pasien penyelenggara dan hubungan antar penyelenggara

Interaksi pasien penyelenggara dan hubungan antar penyelenggara diukur dengan indikator:

- a. Kemudahan atau kesulitan hubungan antara pasien penyelenggara dan seberapa jauh organisasi mempengaruhi hubungan tersebut
- b. Seberapa jauh profesi layanan kesehatan merasa perlu menggunakan waktu dengan pasien artinya melakukan layanan kesehatan yang bermutu
- c. Kepuasan yang terkait dengan hubungan antar penyelenggara, termasuk petugas administrasi

3. Prestise atau status

Indikator prestise dan status, antara lain:

- a. Kepuasan terhadap kesempatan peningkatan keterampilan dan pengetahuan dalam organisasi layanan kesehatan atau organisasi profesi
- b. Kepuasan terhadap gaji, tunjangan dan kondisi kerja
- c. Pendapat umum dan evaluasi sebagai tempat kerja yang diinginkan dibandingkan dengan tempat kerja bidang kesehatan lain

- d. Evaluasi kemampuan organisasi bertahan terhadap lingkungan, kesempatan berkembang dan berhasil di masa depan serta prestise dan status dalam masyarakat kesehatan secara luas
4. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem layanan kesehatan

Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem layanan kesehatan dapat diukur dengan indikator :

- a. Angka berhenti kerja

Mobley (1996) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Berhenti kerja merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila karyawan tersebut tidak merasa puas karena kondisi kerjanya sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya. Jika hal ini terus-menerus terjadi di suatu perusahaan maka dapat mempengaruhi ekonomi perusahaan tersebut karena harus mengeluarkan dana lebih untuk dapat merekrut tenaga kerja atau karyawan kembali (Mobley, 1996).

Pengukuran aktual untuk angka berhenti kerja atau keluar dari instansi secara individu sulit diperoleh, oleh karena itu intensi turnover digunakan oleh sebagian besar penelitian. Konsekuensi utama dari kepuasan adalah rangsangan berfikir untuk berhenti dari pekerjaan, kemudian menuntun ke intensi untuk mencari apa yang diinginkan (dipengaruhi oleh evaluasi terhadap pekerjaan alternatif, sebelumnya dipertimbangkan umur dan masa jabatan), kemudian intensi untuk berhenti, yang akhirnya keputusan dan perilaku *turnover* (Mobley,1996). Landry (2003) yang menyatakan bahwa intensi adalah tingkatan dimana seseorang memformulasikan rencana untuk menunjukkan suatu tujuan masa depan yang spesifik atau tidak, secara sadar. Menurut Harnoto (2002) intensi *turnover* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Price dan Mueller (1991) menyarankan menggunakan intensi untuk turnover dari pada turnover sebenarnya karena turnover yang sebenarnya lebih sulit diprediksi dari pada

intensi-intensi seperti ada beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku turnover.

Penyusunan kuesioner intensi *turnover* dilakukan dengan menggunakan penilaian skala Likert. Kecenderungan intensi *turnover* dibedakan atas 2 kategori, yakni intensi untuk keluar dari organisasi atau intensi untuk tetap bertahan. Skala intensi *turnover* yang disusun berdasarkan aspek-aspek intensi dari Fishbein dan Ajzen (1995), yang meliputi perilaku, sasaran, situasi dan waktu, kemudian dikombinasikan dengan aspek *turnover* yang diturunkan dari pengertian *turnover* menurut Mobley (1996) dan Mathis (2002) yang meliputi evaluasi dan pencarian pekerjaan alternatif. Tinggi rendahnya intensi *turnover* pada subjek dilihat dari skor total skala intensi *turnover*. Semakin tinggi skor intensi *turnover* yang diperoleh subjek, maka semakin tinggi intensi *turnover* subjek, dan sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah intensi *turnover*nya.

b. Angka mangkir

Angka mangkir (tidak masuk kerja tanpa izin/alpha kerja) merupakan jumlah hari yang hilang secara operasional tanpa adanya keterangan yang jelas dari karyawan yang bersangkutan. Faktor utama penyebab tidak masuk kerja/alpha adalah ketidakpuasan kerja. Tingkat absensi karyawan akan semakin tinggi apabila karyawan tersebut mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dalam hal ini karyawan tersebut akan berusaha mencari dengan berbagai alasan untuk menghindari pekerjaannya (Sunarto,2005). Sehingga dapat dikatakan apabila tingkat absensi seorang karyawan tersebut tinggi berarti karyawan tersebut tidak puas terhadap pekerjaannya begitu juga sebaliknya.

c. Pengguna cuti sakit yang berlebihan

Tingkat cuti karyawan didefinisikan sebagai jumlah hari yang hilang secara operasional dengan alasan sakit meskipun demikian definisi cuti menjadi rancu karena batasan untuk cuti sakit yang diperbolehkan tergantung

dari jenis penyakit yang diderita karyawan yang bersangkutan. Faktor utama penyebab cuti yang berlebihan adalah ketidakpuasan kerja (Sunarto, 2005).

Secara umum faktor penentu cuti dibagi menjadi dua yaitu:

1. Variabel individu

Cuti yang terjadi dikarenakan adanya ketidakpuasan kerja para karyawannya.

2. Beberapa variabel organisasi adalah sifat kerja, pekerjaan yang membosankan akan meningkatkan absensi, ukuran organisasi, semakin kecil ukuran organisasi, maka absensi akan semakin kecil, shift kerja perilaku pemimpin.

d. Mutu hasil kerja

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003) menyatakan bahwa mutu hasil kerja segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (1987) mengatakan bahwa *Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui suatu bentuk penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut.

Rivai (2004) mengatakan bahwa pengertian kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Anwar P. Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan di Tempat Kerja

Seringkali cara-cara yang ditempuh manajemen untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan cara menaikkan gaji atau upah. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberuikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kapuasan karyawan. Faktor – faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan menurut Blum (1995) sebagai berikut:

- a. Faktor Organisasi dan Manajemen terdiri dari,
 - 1) Sistem penilaian
 - 2) Insentif
 - 3) Supervisi
 - 4) Promosi Jabatan
 - 5) Hubungan Kerja
- b. Faktor Psikologi terdiri dari,
 - 1) Kepribadian
 - 2) Emosi
 - 3) Persepsi
 - 4) Sikap kerja
- c. Faktor Individu terdiri dari,
 - 1) Umur
 - 2) Pendidikan
 - 3) Pengalaman kerja
 - 4) Pangkat (golongan)

Adapun untuk penjelasan masing – masing faktor di atas yakni sebagai berikut:

a. Faktor organisasi

1) Sistem penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan kinerja karyawan. Bacal (2001) mendefinisikan Sistem Penilaian Kinerja sebagai proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Terciptanya komunikasi dua arah ini menjadi cara untuk bekerjasama meningkatkan kinerja dan sekaligus mencegah munculnya kinerja buruk.

Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem penilaian kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan terwujud. Penilaian prestasi kerja pada sistem ini harus mengidentifikasi prestasi kerja yang berhubungan dengan kriteria yang telah ditetapkan, mengukurnya dan memberikan timbal balik pada karyawan dan departemen personalia ataupun SDM. Apabila pengukuran prestasi kerja tidak ada keterkaitan dengan pekerjaan, maka evaluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan *bias* (Wekley, Kn dan Yulk, 2005).

2) Insentif

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Robbin, 2006). Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi imbalan yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai Perbedaan keterampilan, pengamalan, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang

diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

3) Supervisi

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (Robbin, 2006). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar terjadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

4) Promosi Jabatan

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kepuasan karyawan akan meningkat apabila diberikan kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan karier (Robbin, 2006). Menurut Luthans (dalam Robbin, 2006) kesempatan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan berbagai cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dll. Kebijakan promosi yang adil dan

transparan terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak kepada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan, seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

5) Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya apabila hubungan kerja ini berjalan baik maka akan mengurangi tingkat stress dan frustrasi karyawan dengan hubungan kerjanya otomatis karyawan cenderung lebih terpuaskan (Robbin, 2006). Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan bagi pegawai secara individu. Menurut Luthans (dalam Robbins, 2006) kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja menjadi lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat memberikan *support*, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang pegawai.

d. Faktor Psikologi

1) Kepribadian

Menurut Gibson (1996) definisi dari kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Menurutnya, kepuasan karyawan dengan pekerjaannya dan juga kemungkinan meninggalkan pekerjaan itu, tergantung sejauhmana kepribadian seseorang sesuai dengan lingkungan pekerjaannya. Kepuasan dan kecenderungan meninggalkan pekerjaan juga bergantung kepada seberapa besar individu mencocokkan kepribadian mereka dengan lingkungan jabatan yang sama. Kepuasan yang paling tinggi dan tingkatan keluarnya karyawan paling rendah adalah dalam keadaan di mana kepribadian dan jabatan atau pekerjaan tersebut cocok. 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. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, sehingga mencapai kepuasan yang tinggi dalam kerja mereka.

2) Emosi

Emosi adalah perasaan intens yang ditujukan kepada seseorang atau sesuatu. Emosi adalah reaksi terhadap seseorang atau kejadian. Emosi dapat ditunjukkan ketika merasa senang mengenai sesuatu, marah kepada seseorang, ataupun takut terhadap sesuatu (Robbin, 2006). Setiap organisasi mendefinisikan batasan-batasan yang mengidentifikasi emosi-emosi yang dapat diterima dan sampai tingkat mana karyawan dapat mengekspresikannya. Kerja emosional adalah situasi saat seorang karyawan mengekspresikan emosi-emosi yang diinginkan secara organisasional selama transaksi antarpersonal di tempat kerja sehingga kepuasan karyawan di tempat kerjanya dapat dilihat dari tingkat emosi masing – masing karyawan terhadap pekerjaannya.

3) Persepsi

Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008). Definisi lain menyebutkan persepsi adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan dan Ghozali, 2006). Oleh karena itu kepuasan karyawan tergantung dari persepsi yang dimiliki karyawan dalam memandang pekerjaannya apabila persepsinya selalu positif secara otomatis karyawan tersebut lebih terpuaskan.

4) Sikap kerja

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Luthans (dalam Robbin, 2006) menyatakan bahwa sikap kerja

merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting sehingga kepuasan karyawan dipengaruhi oleh bagaimana sikap masing-masing karyawan terhadap pekerjaannya apabila karyawan menyenangi pekerjaannya otomatis karyawan tersebut terpuaskan.

e. Faktor Individu

1) Umur

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan – pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan karyawan seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian – penyesuaian yang lebih abik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Para karyawan yang lebih muda di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab – penyebab lainnya. Tentu saja ada pengecualian tetapi banyak studi yang membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh umur (Handoko, 2010). Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

2) Pendidikan

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 1996). Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja pegawai. Kualitas dan kemampuan pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja mereka dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga

landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

3) Pengalaman kerja

Siagian (1996) menyatakan bahwa, masa kerja menunjukkan berapa lama seorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain sehingga sering masa kerja/ pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah perusahaan mencari pekerja dikarenakan karyawan yang telah berpengalaman membutuhkan penyesuaian – penyesuaian yang lebih abik terhadap situasi kerja sehingga otomatis mudah mencapai kepuasan (Rivai, 2010).

4) Pangkat (golongan)

Umumnya seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (Robbin, 2006). Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa perubahan dalam tingkat pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), dimana pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka

semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

2.6 Hubungan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Kepuasan Karyawan

Dalam menghadapi tantangan globalisasi, suatu perusahaan harus lebih dinamis dan perlu menyusun strategi yang tepat untuk tetap bertahan, berkompetisi dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) dan Manajemen SDM merupakan salah satu modal utama yang juga harus diperhitungkan dalam strategi perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan produktifitas tinggi, yang mempunyai visi ke depan yang jelas dan mampu mengikuti arus globalisasi serta tujuan dan dinamika perusahaan. Menurut Anderson (1993) setiap organisasi/perusahaan harus mampu menghadapi tantangan bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawannya guna mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut, dan juga memastikan bahwa karyawannya mendapatkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya selagi memberikan kontribusi yang efektif bagi organisasi. Di samping itu, perlu diingat bahwa keseluruhan kinerja perusahaan terbentuk oleh kinerja masing-masing individu (SDM) di dalam organisasi perusahaan tersebut (Amstrong, 2006). Oleh karena itu perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kinerja SDM, yaitu dengan menyusun suatu sistem manajemen dan penilaian kinerja yang baik.

Menurut Anderson (2006) di dalam manajemen kinerja, ada sistem penilaian kinerja yang memainkan peran penting dalam menunjang manajemen tersebut. Bacal (2001) mendefinisikan sistem penilaian kinerja sebagai proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan

atasan langsungnya. Terciptanya komunikasi dua arah ini menjadi cara untuk bekerjasama meningkatkan kinerja dan sekaligus mencegah munculnya kinerja buruk. Jadi dalam penilaian ini ada standar tertentu yang menjadi patokan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan, serta adanya umpan balik kepada karyawan. Melalui umpan balik ini, karyawan dapat mengetahui seperti apakah kinerjanya selama ini dan bagaimana karyawan tersebut harus mempertahankan, meningkatkan atau memperbaiki perilaku kinerjanya. Dengan demikian penilaian kinerja tidak sebatas sebagai alat kontrol untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi juga sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Suatu sistem penilaian kinerja akan berhasil jika mampu mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan produktifitas tinggi dan keunggulan kompetitif karena produktifitas perusahaan tersebut ditentukan oleh produktifitas kerja karyawan. Oleh karena itu suatu penilaian kinerja harus mampu memberikan kepuasan dan motivasi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

Kepuasan dan ketidakpuasan secara individual berasal dari perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan, sehingga untuk mencapai kepuasan karyawan, suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan layanan kinerja yang baik dan sesuai harapan karyawan (Rosidah dan Sulistyani, 2003). Menurut Rivai (2006) setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap keinginan tersebut.

Menurut Ruky (2004) untuk bertahan dalam persaingan dunia usaha adalah dengan berusaha meningkatkan produktifitas dan efisiensi organisasi perusahaan. Peningkatan produktivitas organisasi harus didahului dengan peningkatan kinerja SDM, dan untuk meningkatkan kinerja SDM, gaji, upah dan imbalan harus dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktifitas. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja, dimana banyak hal

yang mempengaruhi hal tersebut, antara lain gaji atau upah yang diterima, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, imbalan/penghargaan atas prestasi, dan sebagainya (Hasibuan, 2002).

Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan menimbulkan motivasi dalam dirinya untuk bertindak mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Robbins (2006) menambahkan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan, oleh karena itu perilaku kerja yang positif ditandai dengan tingginya motivasi kerja, kemampuan kerja, maka akan mendorong tercapainya kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi akan diikuti oleh suatu imbalan yang pantas yang diberikan oleh perusahaan atas penilaian kerja yang obyektif. Sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Wexley dan Yulk (1992) bahwa ketidakpuasan umumnya selalu dikaitkan dengan penarikan diri dalam bentuk perpindahan dan absensi yang merusak kelancaran kerja, mengakibatkan penundaan, serta tindakan agresif dalam bentuk sabotase, sengaja melakukan kesalahan, tindakan serikat buruh seperti pemogokan yang tidak bertanggung jawab, pelambatan kerja dan protes berlebihan. Wexley, K.N. dan Gary A Yulk. 1992.

Menurut staruss dan sayles dalam Handoko (2010) menyatakan bahwa kepuasan karyawan juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan di tempat kerjanya tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapat dilihat bahwa tidak adanya suatu sistem penilaian kinerja yang baik apa yang menjadi keinginan dan pendapat setiap

karyawan serta masalah yang dihadapinya dalam bekerja belum tentu diketahui oleh manajer lini atau perusahaan yang bersangkutan. Dialog dan komunikasi antara atasan dan bawahan tentang kinerja karyawan juga belum tentu dilakukan secara kontinyu yang berguna untuk membangun hubungan atasan dan bawahan yang harmonis. Hal-hal tersebut lambat laun tentunya bisa menjadi masalah bagi perusahaan karena karyawan yang tidak berprestasi dan tidak mendapatkan dukungan dari atasan dapat mengalami kemunduran dan pada akhirnya kinerjanya dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Banyak studi penelitian menemukan hubungan yang jelas antara kepuasan dan penilaian prestasi atau kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ed Snape, Lee & Son (1998) bertujuan untuk melihat pelaksanaan penilaian dan kepuasan karyawan serta manfaat penilaian bagi karyawan yang dilihat dari ketiga kriteria yaitu seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam menetapkan target kinerja ada tidaknya diskusi penilaian dan ada tidaknya tindak lanjut hasil penilaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga tahap pelaksanaan penilaian kinerja tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan akan penilaian dan manfaat penilaian bagi karyawan. Semakin dilibatkan karyawan dalam menetapkan target membuat kepuasan karyawan semakin tinggi begitu juga manfaat penilaian bagi karyawan semakin tinggi pula dan reaksi karyawan semakin positif. Dengan demikian efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja dapat terjaga dan sistem penilaian dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Elisabeth (2006) mendapatkan bahwa pelaksanaan penilaian dilihat dengan cara bagaimana karyawan dapat menerima sistem penilaian secara positif, sehingga menimbulkan kepuasan mereka untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya. Pelaksanaan sistem penilaian kinerja dikatakan baik apabila telah mengikuti suatu proses yang dimulai dari penetapan target, kemudian manajemen kinerja yang didalamnya terdapat diskusi dan coaching, dan diakhiri dengan evaluasi kinerja. Menurut Notoatmodjo (2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan PT. X Tbk seperti juga karyawan lainnya, memiliki

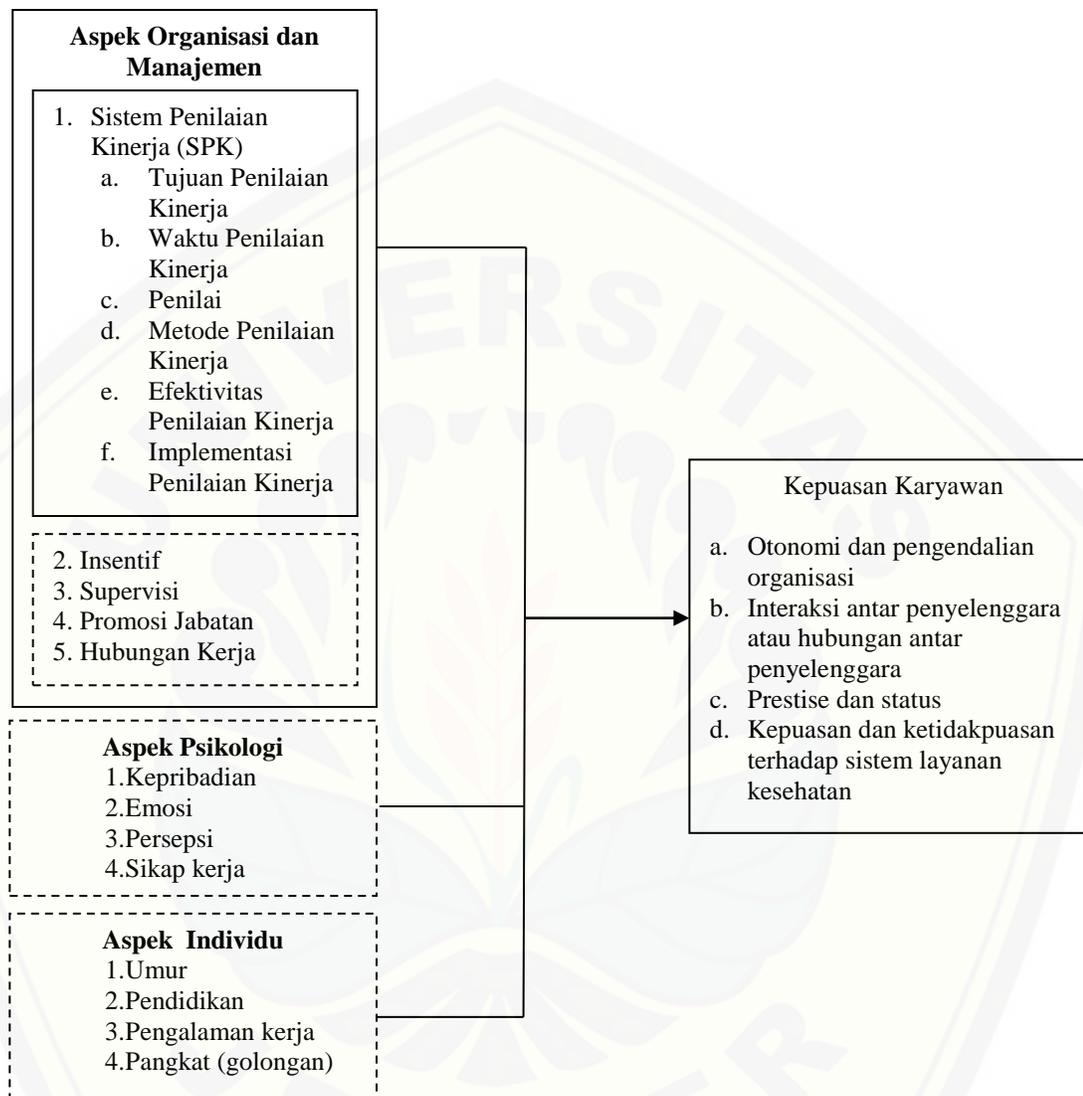
kebutuhan yang bersifat pengakuan atau penghargaan, dimana pada hakikatnya karyawan ingin dihargai dan memperoleh pengakuan orang lain atau dari luar kelompoknya terhadap apa yang telah dilakukan atau dilaksanakannya. Peranan karyawan sebagai SDM sangat mempengaruhi prospek masa depan sebuah organisasi dan memberikan pengaruh strategis terhadap pencapaian visi dan misi organisasi seperti meningkatkan daya saing, meningkatkan kekuatan dalam organisasi dan kreativitas bahkan saat menghadapi masa transisi atau perubahan yang membutuhkan kinerja maksimal.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn *et al.*, (2001) terhadap karyawan bidang penjualan menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang memiliki kriteria yang jelas dan disetujui karyawan, dirasakan adil dan digunakan untuk menentukan penghargaan akan meningkatkan kepuasan sebaliknya sistem penilaian kinerja yang tidak memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dapat menyebabkan persepsi negatif karyawan terhadap penilaian kerjanya dan pada akhirnya akan sulit untuk mengembangkan SDM karena sistem yang berlaku tidak mendapat dukungan dari karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Naulina (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem penilaian kinerja dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Artinya sistem penilaian kinerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ayudhia (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan nyata antara sistem penilaian kinerja dengan motivasi kerja karyawan. Selain itu sistem penilaian kinerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti sistem penilaian kinerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Andriani (2010) melakukan penelitian mengenai analisis persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja dan menyatakan berdasarkan hasil penilitan didapatkan hasil bahwa responden mendukung diadakannya perbaikan pada sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan. Perbaikan diharapkan dilakukan pada kriteria penilaian yang dianggap kurang jelas, penilaian kinerja diharapkan mampu mencerminkan kinerja karyawan yang menyeluruh dengan implikasi karyawan menginginkan keterlibatan atasan

secara periodik dalam menilai pencaaian kinerja, sistem rating (penilaian). Penelitian yang dilakukan Ekasari (2010) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.



2.7 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Modifikasi teori Mathis (2004), Blum (1995) dan Pohan (2007)

Keterangan :

———— : Diteliti

----- : Tidak diteliti

Pada kerangka konsep di atas mengadopsi teori Blum (1995) dimana kepuasan karyawan dalam suatu organisasi tempat kerjanya terdiri dari aspek organisasi, psikologis dan individu. Dalam aspek organisasi terdapat sistem penilaian kinerja karyawan. Menurut Mathis (2004) sistem penilaian kinerja karyawan terdiri dari tujuan penilaian, waktu penilaian, penilai yang melakukan penilaian, metode penilaian, efektivitas penilaian dan implementasi penilaian. Menurut Pohan (2007) menyatakan bahwa indikator untuk kepuasan karyawan terdiri dari empat indikator yakni otonomi dan pengendalian organisasi, interaksi pasien penyelenggara dan hubungan antar penyelenggara, prestise dan status, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem layanan kesehatan.

Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan dalam suatu organisasi yang terpuaskan cenderung akan bekerja lebih efektif bila dibandingkan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang rendah mengindikasikan tidak adanya kepuasan dan motivasi karyawan. Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

2.9 Hipotesis

Adapun Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Ada Hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.”

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian analitik. Penelitian ini bersifat analitik karena ditujukan untuk menguji hipotesis – hipotesis dan mengadakan interpretasi yang lebih mendalam tentang hubungan – hubungan (Nazir, 2003). Berdasarkan waktu penelitian maka penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional* yaitu variabel bebas, (*variable independent*) yaitu sistem penilaian kinerja karyawan dan variabel terikat (*variable dependent*) yaitu kepuasan karyawan dalam penelitian ini dilakukan pengamatan sesaat atau dalam suatu periode tertentu dan setiap subyek hanya dilakukan satu kali pengamatan selama penelitian (Budiarto, 2003).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

3.2.2 Waktu Pengumpulan Data

Waktu yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini di mulai pada bulan Agustus-September 2014.

3.3 Populasi dan Sampel penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek yang diteliti (Notoatmodjo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan meliputi karyawan tetap maupun tidak tetap

/ PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu) yang kinerjanya telah dinilai sebanyak 270 orang dimana masing-masing karyawan tetap sebanyak 123 orang sedangkan karyawan tidak tetap/PKWT sebanyak 147 orang.

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari keseluruhan objek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Notoatmodjo, 2002). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

a. Besar Sampel

Peneliti menggunakan rumus Lemeshow (1997) dalam menentukan besar atau ukuran sampel. Tingkat kesalahan yang digunakan oleh peneliti adalah sebesar 5%. Adapun rumus untuk perhitungan ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah sebagai berikut:

Besar Sampel:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot 1 - \frac{\alpha}{2} \cdot P(1 - P)}{(N - 1)d^2 + Z^2 \cdot 1 - \frac{\alpha}{2} \cdot P(1 - P)}$$

$$n = \frac{270 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(270 - 1)0,05 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{270 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{(270 - 1)0,05 + 1,96^2 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{270 \cdot 0,9604}{(269) 0,0025 + 0,9604}$$

$$n = \frac{259,308}{1,6329}$$

$$n = 158,802 \approx 159$$

Keterangan:

n = Besar Sampel

Z = Nilai distribusi normal baku (tabel Z) pada derajat kemakmuran $\alpha 95\%$ yaitu sebesar 1,96

P = Harga proporsi di populasi

d = Kesalahan sampling yang masih dapat ditoleransi, yaitu $5\% = 0,05$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besar sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 159 karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

b. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling*. *Stratified Random Sampling* adalah sampel yang ditarik dengan memisahkan elemen – elemen populasi dalam kelompok – kelompok yang tidak *overlapping* yang disebut strata dan kemudian memilih sebuah sampel secara random dari tiap stratum (Nazir, 2003). Dalam pengambilan sampel secara strata suatu populasi tertentu harus dibagi terlebih dahulu ke dalam beberapa sub populasi, masing – masing sub populasi tersebut dinamakan stratum. Populasi yang telah dikelompokkan dalam sub populasi kemudian ditarik sampel dari masing – masing kelompok sub populasi yang dilakukan secara random. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui besar sampel sebanyak 159 karyawan, maka untuk besar anggota sampel dari masing – masing sub poulasi dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = Besarnya sampel ke– i

N_i = populasi produk ke– i

N = populasi penelitian

n = Besar sampel penelitian (Nazir, 2003).

Berdasarkan rumus tersebut, maka besar sampel untuk masing-masing karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Populasi Karyawan

No.	Karyawan	Jumlah
1.	Tetap	123
2.	Tidak tetap / PKWT	147
	Total	270

Selanjutnya populasi tersebut dibagi ke dalam sub populasi dan kemudian dihitung besar sampelnya. Adapun pembagian sampel dari masing – masing sub populasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Besar Sampel Karyawan

No.	Karyawan	Ni	N	N	ni
1.	Tetap gol IV	1	270	159	1
2.	Tetap gol III	15	270	159	9
3.	Tetap gol II	64	270	159	38
4.	Tetap gol I	43	270	159	26
5.	Tidak tetap / PKWT	143	270	159	85
	Total				159

3.4 Variabel Dan Definisi Operasional

Variabel penelitian ini adalah sistem penilaian kinerja dan kepuasan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

Tabel 3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Pengumpulan Data	Skala	Kriteria Pengukuran
1.	Variabel Bebas Sistem penilaian kinerja (SPK) terdiri dari indikator sebagai berikut : a.Tujuan penilaian b.Metode penilaian c.Waktu penilaian d.Penilai yang melakukan penilaian	Sistem penilaian kinerja merupakan proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Terciptanya komunikasi dua arah	Wawancara menggunakan kuesioner	Ordinal	Di ukur dengan 45 pertanyaan menggunakan skala likert dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah : 4= Sangat setuju

e.Efektivitas penilaian menjadi cara untuk
 f.Implementasi bekerjasama
 penilaian meningkatkan kinerja.

3 = Setuju
 2 = Tidak setuju
 1 = Sangat tidak setuju
 Dengan penentuan skor :
 Nilai tertinggi :
 $45 \times 4 = 180$
 Nilai terendah :
 $1 \times 45 = 45$
 Jumlah pengkategorian : 3
 Lebar interval :
 $135 / 3 = 45$
 Kriteria :
 a.Baik = 136–180
 b.Sedang = 91–135
 c.Buruk = 45 –90

a. Tujuan penilaian kinerja Tujuan penilaian merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan dilaksanakannya penilaian kinerja bagi karyawan. Pengukurannya berdasarkan pengetahuan karyawan terhadap tujuan penilaian kinerja bagi karyawan.

Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 1–6 terdiri dari pertanyaan positif nomor 1,4,5 pertanyaan negatif nomor 2,3,6 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk pertanyaan positif :
 4 = Sangat setuju
 3 = Setuju
 2 = Tidak setuju
 1 = Sangat tidak setuju
 Skor untuk pertanyaan negatif:
 1 = Sangat setuju
 2 = Setuju
 3 = Tidak setuju
 4 = Sangat tidak setuju

b.	Waktu penilaian kinerja	Waktu yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja, meliputi berapa kali penilaian dilakukan dalam satu tahun. Pengukurannya berdasarkan pengetahuan karyawan terhadap waktu penilaian kinerja dan penilaian karyawan terhadap periode penilaian kinerja, atasan yang menilai kinerja setiap waktu, dan penilaian kinerja yang berkelanjutan dan tepat waktu.	<p>Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 7-12 terdiri dari pertanyaan positif nomor 7,8,11 pertanyaan negatif nomor 9,10,12 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk pertanyaan positif :</p> <p>4 = Sangat setuju 3= Setuju 2 = Tidak setuju 1 = Sangat tidak setuju</p> <p>Skor untuk pertanyaan negatif:</p> <p>1 = Sangat setuju 2= Setuju 3 = Tidak setuju 4 = Sangat tidak setuju</p>
c.	Penilai yang melakukan penilaian	Pihak pihak yang menilai/pihak pihak yang ditugaskan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan. Pengukurannya didasarkan atas pengetahuan karyawan mengenai siasa saja yang melakukan penilaian terhadap mereka.	<p>Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 13-18 terdiri dari pertanyaan positif nomor 13,17,18 pertanyaan negatif nomor 14,15,16 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk pertanyaan positif :</p> <p>4 = Sangat setuju 3= Setuju 2 = Tidak setuju 1 = Sangat tidak setuju</p> <p>Skor untuk</p>

			<p>pertanyaan negatif: 1 = Sangat setuju 2 = Setuju 3 = Tidak setuju 4 = Sangat tidak setuju</p>
d.	Metode penilaian kinerja	<p>Cara-cara yang dilakukan perusahaan dalam melaksanakan penilaian. Pengukurannya berdasarkan pengetahuan karyawan terhadap faktor-faktor yang dinilai, makna dari faktor-faktor yang dinilai, standar, dan kerahasiaan penilaian kinerja.</p>	<p>Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 19–25 terdiri dari pertanyaan positif nomor 19,20,21,22 pertanyaan negatif nomor 23,24,25 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk pertanyaan positif :</p> <p>4 = Sangat setuju 3= Setuju 2 = Tidak setuju 1 = Sangat tidak setuju</p> <p>Skor untuk pertanyaan negatif: 1 = Sangat setuju 2 = Setuju 3 = Tidak setuju 4 = Sangat tidak setuju</p>
e.	Efektivitas penilaian kinerja	<p>Kemampuan untuk mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja. Pengukuran nya berdasarkan pengetahuan karyawan tentang kesesuaian unsur yang dinilai, keandalan, keobyektifan, dan kepraktisan dalam penilaian kinerja.</p>	<p>Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 26–34 terdiri dari pertanyaan positif nomor 26,27,29,32,33,34 pertanyaan negatif nomor 28,30,31 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk</p>

						<p>pertanyaan positif :</p> <p>4 = Sangat setuju</p> <p>3= Setuju</p> <p>2 = Tidak setuju</p> <p>1 = Sangat tidak setuju</p> <p>Skor untuk pertanyaan negatif:</p> <p>1 = Sangat setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>3 = Tidak setuju</p> <p>4 = Sangat tidak setuju</p>
f.	Implentasi penilaian kinerja	<p>Penggunaan hasil penilaian kinerja oleh pihak manajemen untuk membuat keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan berdasarkan pengetahuan karyawan tentang hasil penilaian kinerja, pemberian kesempatan oleh atasan untuk mendiskusikan hasil penilaian, dan pemberian saran atau perbaikan oleh atasan agar kinerja karyawan meningkat.</p>	<p>Pengukurannya berdasarkan pertanyaan nomor 35-45 terdiri dari pertanyaan positif nomor 37,38,40,41,44 pertanyaan negatif nomor 35,36,39,42,43,45 dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni skor untuk pertanyaan positif :</p> <p>4 = Sangat setuju</p> <p>3= Setuju</p> <p>2 = Tidak setuju</p> <p>1 = Sangat tidak setuju</p> <p>Skor untuk pertanyaan negatif:</p> <p>1 = Sangat setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>3 = Tidak setuju</p> <p>4 = Sangat tidak setuju</p>			

Variabel Terikat

2.	Kepuasan karyawan	Suatu perasaan senang atau kecewa yang dialami	Wawancara menggunakan kuesioner	Ordinal	Di ukur dengan 13 pertanyaan menggunakan
----	-------------------	--	---------------------------------	---------	--

	<p>karyawan yang berasal dari perbandingan antara hasil yang didapatnya dan harapannya. Indikatornya terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> Otonomi dan pengendalian organisasi Interaksi pasien penyelenggara dan hubungan antar penyelenggara Prestise dan status Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem layanan kesehatan 	<p>skala likert dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah :</p> <p>4= Sangat puas 3 = Puas 2 = Tidak puas 1 = Sangat tidak puas</p> <p>Dengan pengkategorian yakni :</p> <ol style="list-style-type: none"> Sangat puas = 4 indikator nilainya mencapai standar/ puas Puas = 1 indikator nilainya di bawah standar/puas Tidak puas = ≥ 2 indikator nilainya di bawah standar/puas
<p>a. Otonomi dan pengendalian organisasi</p>	<p>Penilaian responden terhadap cara kerja dan pengendalian cara kerja, sejauh mana responden dapat menentukan teknik kerja yang diperlukan tanpa pengaruh organisasi dan sejauh mana responden dibolehkan menggunakan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimilikinya, kecukupan sumber daya dalam melayani pasien, pengendalian terhadap</p>	<p>Di ukur dengan 5 pertanyaan menggunakan skala likert dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah :</p> <p>4= Sangat puas 3 = Puas 2 = Tidak puas 1 = Sangat tidak puas</p> <p>Dengan penentuan skor :</p> <p>Nilai tertinggi : $5 \times 4 = 20$ Nilai terendah : $1 \times 5 = 5$ Jumlah pengkategorian : 3</p>

	lingkungan dan konten kerja dan jenis supervisi.	Lebar interval : $15/3=5$ Kriteria : a.Sangat puas = 16-20 b.Puas= 11-15 c.Tidak puas = 5-10
b.	Interaksi antar penyelenggara atau hubungan antar penyelenggara	Penilaian responden terhadap hubungan antar penyelenggara, termasuk petugas administrasi. Di ukur dengan 3 pertanyaan menggunakan skala likert dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah : 4= Sangat puas 3 = Puas 2 = Tidak puas 1 = Sangat tidak puas Dengan penentuan skor : Nilai tertinggi : $3 \times 4 = 12$ Nilai terendah : $1 \times 3 = 3$ Jumlah pengkategorian : 3 Lebar interval : $9/3=3$ Kriteria : a.Sangat puas = 10-12 b.Puas= 7-9 c.Tidak puas = 3-6
c.	Prestise atau status	Penilaian responden terhadap kesempatan peningkatan keterampilan dan pengetahuan dalam organisasi layanan kesehatan atau organisasi profesi, gaji, tunjangan dan kondisi kerja, pendapat umum dan evaluasi sebagai Di ukur dengan 4 pertanyaan menggunakan skala likert dengan penentuan bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yakni : 4= Sangat puas 3 = Puas 2 = Tidak puas 1 = Sangat tidak puas

	tempat kerja yang diinginkan dibandingkan dengan tempat kerja bidang kesehatan lain, evaluasi kemampuan organisasi bertahan terhadap lingkungan, kesempatan berkembang dan berhasil di masa depan serta prestise dan status dalam masyarakat kesehatan secara luas.		Dengan penentuan skor : Nilai tertinggi : $4 \times 4 = 16$ Nilai terendah : $1 \times 4 = 4$ Jumlah pengkategorian : 3 Lebar interval : $12/3 = 4$ Kriteria : a. Sangat puas = 13-16 b. Puas = 9-12 c. Tidak puas = 4-8
d.	Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem layanan kesehatan	Penilaian terhadap Angka berhenti kerja, angka mangkir, pengguna cuti sakit yang berlebihan, mutu hasil kerja.	Wawancara menggunakan kuesioner dan Studi dokumentasi
	Keinginan berhenti Kerja	Pengukuran menggunakan intensi turnover (kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan).	Wawancara menggunakan kuesioner Di ukur dengan 6 pertanyaan dengan penentuan bobot skor yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah : $4 =$ Sangat puas $3 =$ Puas $2 =$ Tidak puas $1 =$ Sangat tidak puas Dengan penentuan skor : Nilai tertinggi : $6 \times 4 = 24$ Nilai terendah : $1 \times 6 = 6$ Jumlah pengkategorian : 3 Lebar interval : $18/3 = 6$ Kriteria : a. Tinggi = 19-24 b. Sedang = 13-18

			c.Rendah = 6 –12
Angka mangkir kerja		Studi dokumentasi	Pengukurannya yakni : a.rendah = <3 hari/bulan b.tinggi = ≥3 hari/bulan
Pengguna cuti sakit yang berlebihan		Studi dokumentasi	Pengukurannya yakni : a.rendah = <3 hari/bulan b.tinggi = ≥3 hari/bulan b. Angka berhenti
Mutu hasil kerja		Studi dokumentasi	Pengukurannya yakni : a.Istimewa >96%–100%, b. Baik >90%–95%, c.Cukup >75%–89% d.Kurang >60%–74%, e.Sangat Kurang <60%) (RS Perkebunan)

3.5 Data dan Sumber Data

Menurut Usman dan Akbar (2006) data adalah suatu bahan mentah yang jika diolah dengan baik melalui berbagai analisis dapat melahirkan berbagai informasi. Data dapat digunakan sebagai informasi dalam penelitian. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan harus akurat dan terjamin validitasnya. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer merupakan data sumber pertama yang diperoleh dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasanya dilakukan oleh peneliti (Sugiarto, 2003). Data primer pada penelitian ini diperoleh dengan kuesioner melalui wawancara yang meliputi beberapa variabel

tujuan penilaian, waktu penilaian, penilai yang melakukan penilaian, metode penilaian, efektivitas penilaian, implementasi penilaian berdasarkan pengetahuan karyawan di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain yang pada umumnya disajikan dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Sugiarto, 2003). Data sekunder pada penelitian ini adalah kinerja karyawan baik karyawan tetap mauun tidak tetap/PKWT dan jumlah seluruh karyawan yang ada di PT Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan.

3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

3.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data merupakan bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian (Bungin, 2010). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara yaitu suatu metode yang dipergunakan untuk mengumpulkan data, dimana peneliti mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari responden atau bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang tersebut (Notoatmodjo, 2005). Tekhnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan wawancara. Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka secara langsung antara penanya dengan responden menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (Nazir, 2003).

3.6.2 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data adalah alat-alat yang digunakan untuk mengumpulkan data (Notoatmodjo, 2005). Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dan alat tulis. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang sudah tersusun dengan baik, sudah matang dimana inetrviewer tinggal memberikan jawaban atau dengan memberikan tanda - tanda tertentu (Notoatmodjo, 2005).

3.7 Teknik Pengolahan, Penyajian dan Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan perlu diatur dan disajikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu penelitian (Dahlan, 2008).

3.7.1 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini meliputi:

a. *Editing*

Sebelum data diolah, data tersebut perlu diedit terlebih dahulu. Dengan perkataan lain, data atau keterangan yang telah dikumpulkan dalam record book, daftar pertanyaan ataupun pada interview guide perlu dibaca sekali lagi dan diperbaiki, jika di sana sini masih terdapat hal-hal yang salah atau yang masih meragukan. Kerja memperbaiki kualitas data serta menghilangkan keraguan data dinamakan mengedit data (Nazir, 2009).

b. *Scoring*

Scoring merupakan langkah-langkah selanjutnya setelah responden memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam lembar kuesioner. Skor jawaban dimulai dari jawaban yang tertinggi sampai jawaban yang terendah kemudian dijumlah untuk mengetahui skor total pada masing-masing variabel.

c. *Tabulating*

Membuat tabulasi termasuk dalam kerja memproses data. Membuat tabulasi tidak lain adalah memasukkan data ke dalam tabel-tabel, dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah kasus dalam berbagai kategori (Nazir, 2009).

3.7.2 Teknik Penyajian Data

Menurut Suyanto (2005) dalam Sulistyowati (2012), penyajian data adalah salah satu kegiatan dalam pembuatan laporan hasil penelitian yang telah dilakukan agar dapat dipahami dan dianalisis sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan kemudian ditarik kesimpulan sehingga menggambarkan hasil penelitian. Penyajian data dari hasil wawancara yang dilakukan disajikan dalam bentuk tabel dan diberi penjelasan dalam bentuk narasi agar mudah diahahi oleh pembaca.

3.7.3 Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta meningkatkan data sehingga mudah untuk dibaca (Nazir, 2009). Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena analisis data dapat memberikan arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis dilakukan terhadap tiap variabel dari hasil penelitian. Pada umumnya dalam analisis ini hanya menghasilkan distribusi dan persentase dari tiap variabel (Notoatmodjo, 2002). Analisis dilakukan terhadap dua variabel yang diduga berhubungan atau berkorelasi (Notoatmodjo, 2002). Dalam penelitian ini analisis bivariate dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* karena variabel yang diuji berupa variabel *ordinal by ordinal* dan salah satu variabel berada dalam posisi independen dan sebaliknya dengan tingkat signifikansi $\alpha=0,05$. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan berhubungan atau tidaknya variabel, maka ditentukan berdasarkan nilai signifikansinya, yaitu:

- 1) Jika signifikansi $> \alpha$, maka H_0 diterima. Artinya tidak terdapat hubungan antara variabel X dengan variabel Y

- 2) Jika signifikansi $< \alpha$, maka H_0 ditolak. Artinya terdapat hubungan antara variabel X dengan variabel Y.

3.8 Uji Validitas Dan Reliabilitas Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2003) kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pertanyaan dalam kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Korelasi yang digunakan adalah *Correlation Coefficient Pearson* (Sugiyono, 2009). Pengujian dilakukan dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05 dan r hitung $> r$ tabel atau jika r hitung $> 0,04$ maka instrumen berkorelasi signifikansi terhadap skor total dan dinyatakan valid (Hidayat, 2010). Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan pada bulan Agustus 2014 pengujian pada pertanyaan masing – masing variabel diperoleh semua nilai $r_{hitungnya} > 0,400$ (lampiran), hal ini berarti tiap pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan valid.

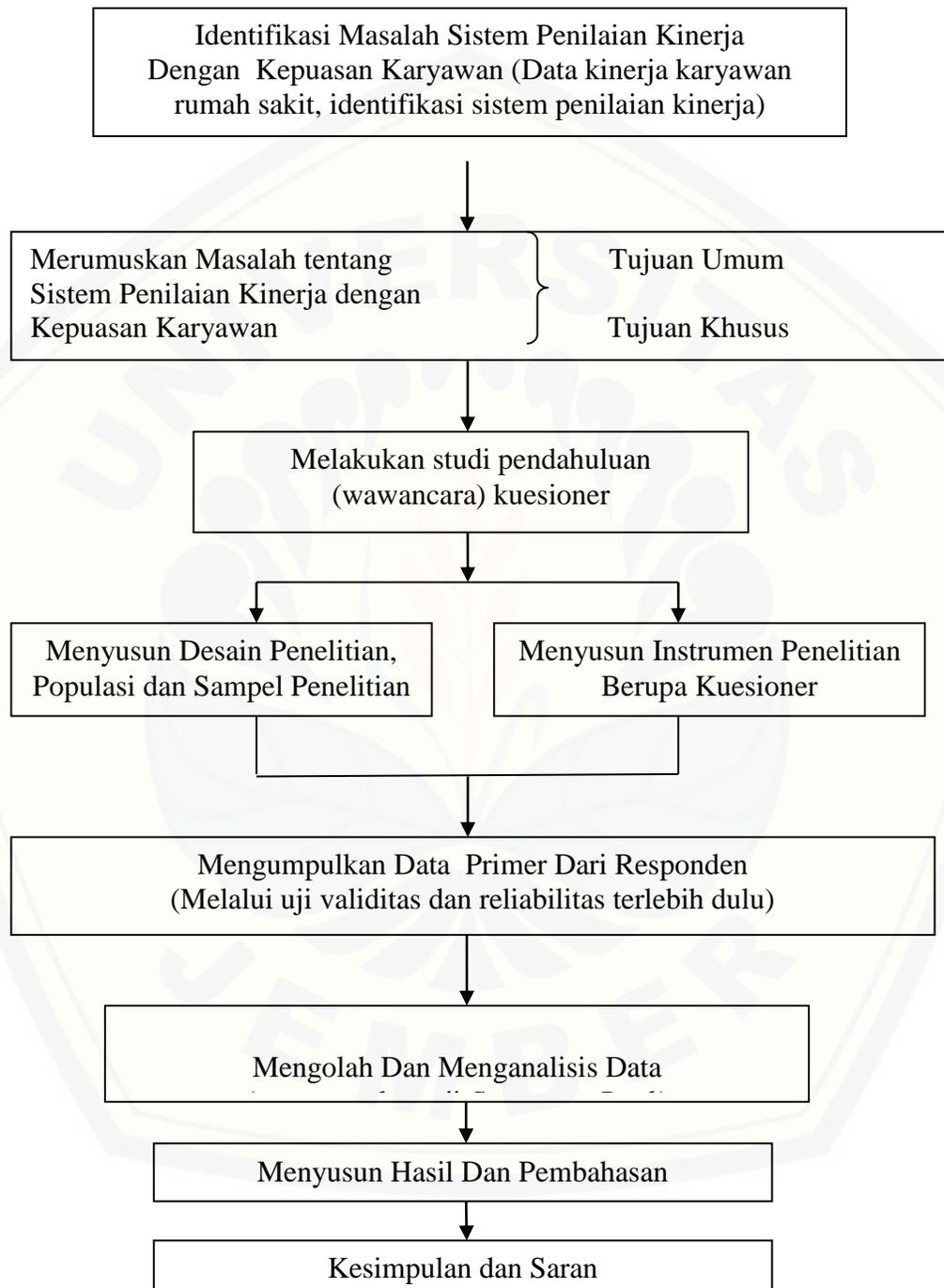
3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel apabila setelah digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama mampu menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2003). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus statistik *cronbach's alpha* dan dikatakan reliabel apabila r hitung $> r$ tabel (Sugiyono, 2009). Syarat minimal untuk nilai reliabilitas apabila nilai $\alpha > 0,632$ (Hidayat, 2010). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan pada bulan Agustus

2014 diperoleh nilai alpha lebih besar dari nilai 0,632 (lampiran), hal tersebut menyatakan bahwa tiap pertanyaan adalah reliabel.



3.9 Kerangka Operasional



Gambar 3.1 Kerangka Operasional