

# ANALISIS HUBUNGAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN

Muhammad Lukman Nasrih  
STIE Ahmad Dahlan  
Email: lukman\_nasrih@gmail.com

**Abstrak:** Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Prestasi, Karyawan

## Pendahuluan

Islam mewajibkan umatnya untuk bekerja, karena bekerja adalah suatu usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan Allah SWT melarang muslim bermalasan-malasan. Bekerja bagi seorang muslim adalah “suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh asset, pikir, dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan diri sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*)”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), Cet.ke-1, h.25.

Maka dari itu setiap pekerja atau karyawan pada suatu perusahaan diperintahkan dalam islam untuk bekerja sebaik dan seoptimal mungkin agar tujuan suatu organisasi tercapai, yang mana pada nantinya akan terpenuhinya kesejahteraan karyawan sebagai timbal balik dari apa yang telah dikerjakan sebagai jasa untuk perusahaan.

Wibowo mengatakan, “Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi”.<sup>2</sup>

Dalam era globalisasi ini, setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Banyak faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan. Diantaranya adalah pihak perusahaan kurang menerapkan sistem promosi jabatan dengan benar. Selain itu kemungkinan perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya, sehingga karyawan bekerja tidak sepenuh hati yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kinerja. Promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga karyawan bisa bekerja mencapai target perusahaan, yang akhirnya akan memungkinkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa faktor-faktor diatas adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas atau cocok dengan pekerjaannya, akan selalu bekerja dengan optimal sehingga prestasi kerjanya meningkat.

Sementara itu ada yang menyatakan bahwa justru dengan prestasi kerja yang tinggi, maka kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung akan meningkat.

Menurut Gibson seperti yang dikutip dalam bukunya Wibowo, secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi

---

<sup>2</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), Ed.I, h.9.

lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.<sup>3</sup>

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>4</sup>

### Pengertian Kepuasan Kerja

Sebelum menjelaskan arti kepuasan kerja ada baiknya penulis membahas arti kepuasan secara umum. Menurut bahasa kepuasan berasal dari kata "puas" yang artinya "merasa senang (lega, gembira, kenyang, dsb karena sudah terpenuhi hasrat hatinya) dan kepuasan adalah perihal (yang bersifat) puas; kesenangan; kelegaan; dsb".<sup>5</sup> "Kerja adalah sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah; mata pencaharian".<sup>6</sup>

Definisi kepuasan yang dikemukakan Philip Kotler, "Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya".<sup>7</sup>

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai

---

<sup>3</sup> Ibid, h.307.

<sup>4</sup> Veithzal rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Kepraktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), Ed.I, Cet.ke-1, h.309.

<sup>5</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Editor. Hasan Alwi, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), Ed.III, Cet.ke-3, h.902.

<sup>6</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h.554.

<sup>7</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerjemah Anella Anitawati Hermawan, (Jakarta : Salemba Empat, 1995), Ed.VIII, Jilid.I, h.46.

dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Secara umum Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Adapun menurut beberapa ahli bahwa kepuasan kerja adalah sebagai berikut : Hasibuan mengatakan, "Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja".<sup>8</sup> Sedangkan Veithzal Rivai menyatakan bahwa "Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa satu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya".<sup>9</sup>

Handoko juga menyebutkan, "Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya".<sup>10</sup>

Menurut pendapat Keith Devis, Wexley dan Yuki, "Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan".<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), Ed.Revisi, Cet.ke-9, h.202.

<sup>9</sup> Veithzal Rivai dan Ahmad fawzi Basri, *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: PT rajaGrafindo persda, 2005), h.16.

<sup>10</sup>T.Hani Handoko, *Manajemen Perusahaan dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), Ed.II, Cet.ke-15, h.193.

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), Cet.ke-7, h.117.

Dalam Islam, kepuasan kerja diidentikkan dengan keikhlasan, artinya semua pekerjaan yang dilakukan harus dilandasi dengan niat yang ikhlas semata-mata mencari ridha Allah SWT. Al-A'sal dan Fathi mengatakan "Orang Islam dalam melakukan pekerjaannya tidak boleh membedakan antara pekerjaan yang khusus untuk dirinya dan pekerjaan yang merupakan tugasnya. Dia dituntut untuk ikhlas dan menunaikan semua pekerjaannya, juga dituntut untuk tekun agar berhasil dalam pekerjaannya".<sup>12</sup> Allah *azza wa jalla* menjanjikan akan memberinya pahala bila ia dapat melakukannya dengan cermat dan baik.

Dari definisi-definisi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya dimana dia merasa senang dan mencintai pekerjaannya, baik dari dalam pekerjaan maupun dari luar pekerjaan serta mempunyai rasa keikhlasan yang semata-mata diniatkan untuk ibadah.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Hasibuan menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan adalah (a) Balas jasa yang adil dan layak; (b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (c) Berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan; (d) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (e) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (f) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.<sup>13</sup>

Sementara itu, Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja menurut Munandar adalah (a) Ciri-ciri intrinsik pekerjaan; (b) Gaji penghasilan; (c) Penyeliaan; (d) Rekan-rekan sejawat yang menunjang; dan (e) Kondisi kerja yang menunjang.<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Smith, Kendall dan Hulin dalam *bukunya The Measurement of satisfaction in work and retirement* seperti yang dikutip

---

<sup>12</sup> Ahmad Muhammad Al-'Assal dan Fathi Ahmad Abdul Karim, *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*, Penerjemah: Imam Saefudin, (Bandung: CV Pustaka setia, 1999), Cet.ke-1, h.157.

<sup>13</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.203.

<sup>14</sup> "Sukses Tidaknya Suatu Organisasi". Artikel diakses pada 10 April 2008 dari [http://jurnal-sdm.blogspot.com/2007/11/sukses\\_tidaknya\\_suatu\\_organisasi.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2007/11/sukses_tidaknya_suatu_organisasi.html).

oleh Sedarmayanti, ada lima hal yang terutama memiliki ciri-ciri penting pada kepuasan kerja, yaitu: (a) Gaji atau upah yang diterima, yaitu jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut; (b) Pekerjaan, yaitu tingkat dimana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab; (c) Peluang-peluang promosi, yaitu tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan; (d) Supervisor, yaitu kemampuan sang supervisor untuk menunjukkan perhatian terhadap para karyawan; dan (e) Para rekan sekerja, yaitu tingkat hingga dimana para rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten dan saling bantu membantu.<sup>15</sup>

Mengenai kepuasan kerja, dalam Islam juga dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu dengan memperhatikan hak-hak kaum buruh diantaranya adalah pelunasan upah, hak jaminan dan pemeliharaan.<sup>16</sup>

#### a. Pelunasan upah/gaji

Pelunasan upah/gaji adalah kewajiban bagi setiap perusahaan kepada para karyawannya, Islam melarang menyepelkan masalah gaji apalagi jika sampai terjadi penundaan atau tidak diberikannya gaji, karena upah atau gaji merupakan hak bagi karyawan. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

عَنِ ابْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَيْجِفَ عَرَقُهُ (رَوَاهُ ابْنُ مَاجَه) <sup>17</sup>

“Dari Ibnu Umar berkata, bahwa Rasulullah bersabda, “Berikanlah upah buruh itu selagi belum kering keringatnya” (H.R. Ibnu Majah).

#### b. Hak jaminan dan pemeliharaan

Selain memperhatikan masalah upah, juga perlu diperhatikan hak

<sup>15</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2007), Cet.ke-1, h.216 – 217.

<sup>16</sup> Al-‘Assal dan Fathi, *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*, h.164 – 175.

<sup>17</sup> Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Sunan Al Hafiz Abi Abdillah Muhammad bin Yazid Al Qozwini Ibnu Majah*, (Beirut: Daar Al Ihya Al Kutub Al ‘Arabiyah), h.817.

jaminan dan pemeliharaan karyawan, yaitu jaminan kesejahteraan, jaminan kesehatan dan jaminan keamanan dalam bekerja. Serta perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan sehingga karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini merupakan tanggung jawab setiap pemimpin atau manajer terhadap bawahannya dan termasuk tanggung jawab yang diemban dan dikelola oleh suatu organisasi perusahaan. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

عَنْ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَنْ أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ. أَلَا فِكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رَوَاهُ مُسْلِمٌ)<sup>18</sup>

“Dari Ibnu Umar RA. Dari Nabi Muhammad SAW beliau telah bersabda. “Setiap orang dari kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya, setiap raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Seorang istri adalah pemimpin bagi rumah tangga suami dan anak-anaknya, ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Seorang hambasahaya adalah pemimpin bagi harta tuannya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ketahuilah bahwa setiap orang dari kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya” (HR.Muslim).

Dalam hadis lain Rasulullah SAW juga bersabda:

وَعَنْ الْمُعْزُورِ بْنِ سُوَيْدٍ قَالَ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِتَكَ أَمْرًا فِينَا جَاهِلِيَّةً، هُمْ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَأَطَعُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُونَ وَ أَلْبَسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ وَ لَا

<sup>18</sup> Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Shahih Abi Husain Muslim bin Hajaj al Khusyairi An Naisaburi*, (Beirut: Daar Ihya Al Kutub Al Arabiyah), Juz.III, h.1459.

19 (رَوَاهُ مُسْلِمٌ) كَلَّفْتُمُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعْيَبْتُمُوهُمْ

“Dari Ma’rur ibnu Suwaid bahwasanya Nabi SAW bersabda, “Sesungguhnya diantara kamu ada orang jahiliyah, mereka adalah saudara-saudaramu. Allah jadikan mereka dalam tanggunganmu. Maka beri makanlah mereka dari makanan yang kamu makan dan beri mereka pakaian seperti pakaian yang kamu pakai. Dan jangan kamu bebani mereka dengan pekerjaan yang berat. Jika kamu bebani juga pekerjaan yang terlampau berat, maka hendaklah kamu membantunya” (H.R. Muslim).

Dari penjelasan diatas, penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor individu pegawai sendiri dan faktor pekerjaan. faktor individu pegawai seperti cara berpikir, kepribadian, emosi dan sikap kerja sedangkan faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, jaminan finansial, kesempatan promosi dalam karir dan hubungan kerja.

### Penilaian Kepuasan Kerja

Dalam literatur yang ada, kata lain dari penilaian kepuasan kerja adalah survey kepuasan kerja. “Survey kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survey kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai”.<sup>20</sup>

### Tujuan Survey Kepuasan Kerja

Tujuan dari survey kepuasan kerja, antara lain: Kepuasan kerja secara umum, Komunikasi, Meningkatkan sikap kerja, dan Kebutuhan pelatihan.<sup>21</sup>

#### a. Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan survey kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan.

<sup>19</sup> Ibid, h.1282 – 1283.

<sup>20</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, h.124.

<sup>21</sup> Ibid, h.124.



b. Komunikasi

Survey kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survey dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c. Meningkatkan sikap kerja

Survey kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

d. Kebutuhan pelatihan

Survey kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

### Jenis-jenis Survey Kepuasan Kerja

Mangkunegara menyebutkan ada dua macam jenis survey kepuasan kerja, yaitu survey objektif dan survey deskriptif.<sup>22</sup>

a. Survey objektif

Jenis survey objektif yang paling populer menggunakan pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice*). Responden membaca semua pertanyaan yang tersedia, kemudian memilih salah satu dari beberapa alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaannya. Disamping itu pula, ada bentuk pertanyaan yang menggunakan benar atau salah, setuju atau tidak setuju.

b. Survey deskriptif

Jenis survey deskriptif merupakan lawan dari survey objektif. Pada jenis survey deskriptif, responden memberikan jawaban dari pertanyaan secara bebas sesuai dengan yang mereka pikirkan atau yang mereka inginkan. Mereka dapat menjawab dengan kata-kata mereka sendiri.

---

<sup>22</sup> Ibid, h.125.

## Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan, “Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turn over* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turn over* besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang ”.<sup>23</sup>

## Metode Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja minnesota.<sup>24</sup>

- a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan  
Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co worker*, setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.
- b. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah  
Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah orang-orang dari mulai sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
- c. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner minnesota  
Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawiss, dan England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan

---

<sup>23</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.202.

<sup>24</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, h.126 – 127.

sangat memuaskan. Pegawai diminta untuk memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

### Penilaian Prestasi Kerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson adalah sebagai berikut: "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya". Selanjutnya Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa "Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)".<sup>25</sup>

Hasibuan mengatakan "Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengawasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya".<sup>26</sup> Sementara Ilyas mengatakan, "Penilaian kinerja adalah proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seseorang personel dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja (*performance review*), atau penilaian personel (*employee appraisal*), atau evaluasi personel (*employee evaluation*)".<sup>27</sup>

Dari beberapa definisi yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi kinerja, kontribusi, potensi/kemampuan dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

### Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja setiap individu berbeda-beda, perbedaan prestasi kerja karyawan dapat diketahui dengan adanya penilaian, dan tujuan umum

---

<sup>25</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, h.10.

<sup>26</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.87.

<sup>27</sup> Ilyas, *Kinerja*, h.88.

dari penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah untuk mengetahui siapa yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain pun dapat menekankan tujuan yang berbeda pula meskipun dengan sistem penilaian yang sama.

Penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi karena pada dasarnya tujuan penilaian kinerja adalah membuat setiap karyawan mendukung kelancaran proses bisnis dan tujuan perusahaan. Dibawah ini dijelaskan beberapa pendapat mengenai tujuan penilaian prestasi kerja.

Tujuan penilaian kinerja pada dasarnya adalah untuk mengukur tanggung jawab karyawan dan sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.<sup>28</sup> Dengan demikian kedua tujuan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pertanggungjawaban

Apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat mengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan (bentuknya atau kualitasnya).

b. Pengembangan

Jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya. Sedangkan menurut Armstrong, penilaian prestasi kerja mempunyai tiga tujuan, yaitu:<sup>29</sup>

1. Membantu memperbaiki prestasi dengan mengetahui kekuatan

---

<sup>28</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi : Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2003), Ed.revisi, Cet.ke-5, h.350.

<sup>29</sup> Michael Armstrong, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Sofyan Cikmat & Haryanto, (Jakarta: PT Alex Media Komputindo), Cet.ke-2, h.172.

dan kelemahan serta dengan melakukan hal-hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

2. Mengenal karyawan yang berpotensi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, sekarang atau dimasa yang akan datang, dan memberikan bimbingan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa potensial ini akan berkembang.
3. Membantu dan memutuskan kenaikan gaji yang seimbang antara tingkat prestasi dan tingkat gaji.

Adapun Hasibuan secara lebih rinci menyebutkan Tujuan dan kegunaan Penilaian prestasi kerja karyawan adalah: <sup>30</sup>

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

---

<sup>30</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.89.

- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap perusahaan didalam menetapkan tujuan penilaian prestasi kerja tidak ada yang diprioritaskan atau hanya memiliki satu tujuan saja dari beberapa tujuan yang ada, tetapi memiliki beberapa tujuan seperti yang telah disebutkan diatas.

### **Jenis-jenis Penilaian Prestasi Kerja**

Mengenai penilaian yang digunakan dalam penilaian kerja tidak ada kesepakatan antara ahli yang satu dengan yang lain, namun demikian pada dasarnya penilaian ini dapat dibedakan atas beberapa metode, yaitu: Penilaian teknik esai, Penilaian komparasi, Penilaian daftar periksa, Penilaian langsung kelapangan, Penilaian didasarkan perilaku, Penilaian didasarkan efektivitas dan Penilaian didasarkan peringkat.<sup>31</sup>

#### **a. Penilaian teknik esai**

Pada metode ini, penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seseorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya. Dalam penilaian ini atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahan. Keuntungan cara ini dapat dilakukannya analisis secara mendalam, tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan penilai.

#### **b. Metode penilaian komparasi**

Penilaian yang didasarkan perbandingan ini dilakukan dengan cara

---

<sup>31</sup> Ilyas, *Kinerja*, h.96 – 101.

membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personel dengan personel yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

c. Metode penggunaan daftar periksa

Dalam melakukan penilaian kinerja seseorang personel, kita dapat menggunakan daftar periksa (*check list*) yang telah disediakan sebelumnya. Daftar ini berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang personel yang dapat diberi bobot “ya” atau “tidak”; “selesai” atau “belum”, atau dengan bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.

d. Metode penilaian langsung

Melakukan penilaian kinerja tidak hanya dapat dilakukan diatas kertas berdasarkan catatan atau laporan-laporan yang ada. Tetapi dapat pula melihat langsung pelaksanaan pekerjaan dilapangan.

e. Metode penilaian bedasarkan perilaku

Penilaian kinerja yang didasarkan uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Biasanya uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh personel untuk melaksanakan pekerjaan itu. Oleh sebab itu metode ini memberi kesempatan kepada personel yang dinilai untuk mendapat umpan balik. Dengan umpan balik ini, ia dapat memperbaiki kelemahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan uraian pekerjaan. Melalui metode ini akan jelas terlihat apa yang menyebabkan tidak memuaskannya pelaksanaan pekerjaan tersebut.

f. Metode penilaian berdasarkan kejadian kritis

Penerapan penilaian berdasarkan insiden kritis itu dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personel yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian berdasarkan kritis ini, menghendaki kerajinan seseorang atasan untuk selalu mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik positif ataupun negatif.

g. Metode penilaian berdasarkan efektivitas

Penilaian berdasarkan efektivitas (*effectiveness based evaluation*) dengan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penilaian

kinerja. Metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang mempekerjakan banyak personel dan menggunakan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan sasaran (manajemen berdasarkan sasaran =MBS). Metode ini cukup rumit karena dalam penilaian yang diukur adalah kontribusi personel, bukan kegiatan ataupun perilaku seperti yang dilakukan dalam metode-metode penilaian lainnya. Dalam metode MBS ini para personel tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi yang dinilai adalah apa yang mereka hasilkan (karena hasil kerja merupakan sasaran akhir yang dituntut perusahaan dari personelnnya).

h. Metode penilaian berdasarkan peringkat

Metode penilaian peringkat berdasarkan pembawaan (*trait based evaluation*) yang ditampilkan oleh personel. Penilaian berdasarkan metode ini dianggap lebih baik, karena keberhasilan pekerja yang dilaksanakan seorang personel amat ditentukan oleh beberapa unsur ciri pembawaan (*trait*) yang bersangkutan. Oleh sebab itu dalam metode ini yang dinilai adalah unsur-unsur: kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan, dan sebagainya.

### Unsur-unsur Yang Dinilai Dalam Prestasi Kerja

Dale Timpe mengatakan, “Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja aktual yang akurat. Karena itu, untuk memastikan penilaian yang adil dan akurat, harus ada kepastian bahwa penyebab-penyebab kinerja sebenarnya dapat dikenali”.<sup>32</sup>

Menurut Hasibuan, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah.<sup>33</sup>

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan

---

<sup>32</sup> Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.234.

<sup>33</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.95 – 96.



karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

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

c. Kejujuran

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

d. Kedisiplinan

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

e. Kreativitas

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

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

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

h. Kepribadian

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

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orisinil dan berdasarkan inisiatif

sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

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

k. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sedangkan Mangkunegara Aspek-aspek yang dinilai, adalah sebagai berikut:<sup>34</sup>

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sementara itu didalam Islam kewajiban-kewajiban dalam melakukan pekerjaan adalah (a) Mengetahui hal-hal yang diperlukan dalam suatu pekerjaan; (b) keikhlasan dan ketekunan; (c) Menunaikan janji; dan (d) Perhitungan dan Pertanggungjawaban. Keempat hal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:<sup>35</sup>

- a. Mengetahui hal-hal yang diperlukan dalam suatu pekerjaan

Hal-hal yang berkaitan dengan suatu pekerjaan harus diketahui oleh

---

<sup>34</sup> Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.324.

<sup>35</sup> Al-'Assal dan Fathi, *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*, h.156 – 161.

pekerja itu sendiri sehingga orang yang melakukan pekerjaan dapat memenuhi hal-hal yang diperlukan, dan ia pun dapat menekuni pekerjaannya dan menyelesaikan sebaik-baiknya. Dalam hadis disebutkan bahwa jika suatu pekerjaan dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya atau tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut akan terbengkalai atau bahkan mengalami suatu kehancuran bagi organisasi perusahaan.

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ)<sup>36</sup>

“Dari Abu Hurairah RA berkata: bahwa Rasulullah SAW bersabda “apabila perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, tunggulah saat (kehancurannya)” (HR.Bukhari).

b. keikhlasan dan ketekunan

Orang Islam dalam melakukan pekerjaannya tidak boleh membedakan antara pekerjaan yang khusus untuk dirinya dan pekerjaan yang merupakan tugasnya. Dia dituntut untuk ikhlas dan menunaikan semua pekerjaannya, juga dituntut untuk tekun agar berhasil dalam pekerjaannya. “Orang yang bekerja dengan ikhlas itu adalah orang yang melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikannya dengan sebaik-baiknya”.<sup>37</sup>

Allah SWT menjanjikan akan memberinya pahala bila ia dapat melakukannya dengan ikhlas dan tekun, “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah kami tidak akan menyalahkannya pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik” (QS.Al-Kahfi:30).

c. Menunaikan janji

Hak pekerjaan yang wajib dipenuhi oleh pelakunya ialah terpenuhinya isyarat-isyarat akad (kontrak) pekerjaan yang telah disetujui bersama,

<sup>36</sup> Al-Imam Abi Zakariya Yahya bin Syarof An Nawawi, *Riyadlu As-Sholihin Min Kalamai Sayyidi Al-Mursalin Lil Imam An-Nawawi*, (Kairo: Daar Al-Fajri Liturats,2003), Cet.ke-1, h.748.

<sup>37</sup> Toto, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Cet.I, h.79.

“Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu. (QS. Al-Maidah : 1).

d. Perhitungan dan Pertanggungjawaban

Untuk menumbuh kembangkan karyawan yang bertanggung jawab atau amanah, dibutuhkan paradigma, sikap mental, serta cara berpikir yang benar-benar menghujam kedalam kalbu yang disebut dengan takwa. Takwa merupakan bentuk rasa tanggung jawab yang dilaksanakan dengan penuh rasa cinta dengan menunjukkan amal prestatif dibawah semangat ridha Allah.<sup>38</sup>

Jadi kewajiban lainnya dalam Islam yang membangun kehidupan dalam segala bidang adalah perlunya perhitungan dan pertanggungjawaban atas pekerjaannya, atau lebih dikenal dengan istilah amanah, dan Allah melarang penghianatan. “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui” (QS.Al-Anfal :27).

### Faktor-faktor Yang Menghambat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun, penilaian prestasi kerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustrasi bagi karyawan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya ketidakpastian dan ambiguitas dalam sistem penilaiannya. Maka dari itu penilaian prestasi harus dilakukan dengan adil dan tidak memihak. Berikut ini dijelaskan beberapa hal yang menghambat penilaian prestasi kerja.

Hambatan yang sering ditemukan dalam menilai kinerja karyawan menurut Agus Dharma, adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

- a. Akibat Halo. Ini terjadi kalau karyawan dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya diperoleh karena berkinerja bagus dalam bidang tertentu, tetapi tidak dalam bidang-bidang lainnya.

---

<sup>38</sup> Ibid, h.94.

<sup>39</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, h.372 – 374.

- b. Kecenderungan menilai rata-rata. Memutuskan semua karyawan memperoleh nilai rata-rata lebih mudah ketimbang memutuskan bahwa sebagian memperoleh nilai memuaskan, sebagian sedang, dan sebagian lain dibawah rata-rata.
- c. Kekakuan kemurahan hati. Harapan supervisor terhadap bawahannya berbeda-beda. Sebagian supervisor tidak pernah puas, sedangkan yang lainnya gampang puas dengan kinerja karyawan. Hal ini mengimbis pada cara mereka menilai kinerja.
- d. Peristiwa akhir-akhir ini. Karena waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian formal cukup banyak, supervisor cenderung menilai karyawan atas hal-hal yang terjadi belum lama sebelumnya. Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, kecenderungan ini akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja.
- e. Akibat penilaian sebelumnya. Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja sebelumnya. Jika karyawan telah menerima penilaian yang bagus sebelumnya, ada kecenderungan untuk memberikan penilaian yang sama sekarang, sekalipun kinerjanya saat ini tidak bagus.
- f. Pertemanan. Setelah beberapa saat. Supervisor mengenal dan berteman dengan bawahan yang sebagian lebih disukai ketimbang yang lain.
- g. Akibat perbandingan. Ada juga kecenderungan supervisor menilai karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.
- h. Kesan pertama. Kesan yang ditimbulkan karyawan pada minggu-minggu pertama masa kerja mereka dapat berlangsung lama dan ini dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja mereka.
- i. Sama dengan saya. Para supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang sikap dan latar belakangnya serupa dengan mereka.

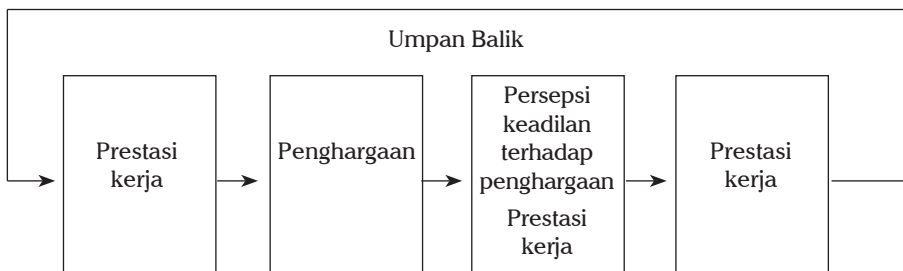
### **Korelasi Antara Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Karyawan**

Disini penulis menjelaskan bagaimana Korelasi antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi

kerja memang merupakan suatu yang kontroversial, disatu pihak ada yang berpendapat bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi prestasi kerja dan di pihak lain berpendapat bahwa dengan prestasi kerjalah akan mempengaruhi kepuasan kerja. Sama halnya pada kasus antara ayam dan telur mana yang lebih dahulu.

Handoko mengatakan “Secara historis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan)”. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa “kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja. Bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila pekerjaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Dilain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja suatu sistem yang berlanjut (kontinyus)”.<sup>40</sup>

Gambar 2.1  
Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja



Hal senada juga dikatakan oleh Sedarmayanti bahwa “Seorang karyawan yang puas tidak selalu merupakan seorang karyawan yang

<sup>40</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h.195.

menunjukkan unjuk kerja tinggi, begitu pula asumsi yang menyatakan bahwa seorang karyawan dengan unjuk kerja tinggi, adalah seorang karyawan yang puas, tidak ditunjang oleh fakta-fakta”.<sup>41</sup>

Sementara itu Gibson menyatakan, “Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan”.<sup>42</sup>

Adapun menurut Strauss dan Sayless, “Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi prustasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukkan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja perusahaan”.<sup>43</sup>

Dan menurut Hanisch dan Hulin, “Karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi”.<sup>44</sup>

Hasibuan juga mengatakan, “Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral,

---

<sup>41</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, h.218.

<sup>42</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h.307.

<sup>43</sup> Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*, h.196.

<sup>44</sup> Luvi Kurniasari, artikel diakses pada 22 November 2008 dari <http://www.damandiri.or.id/file/luvikurniasariunairbab2.pdf>.

kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan".<sup>45</sup>

## Penutup

Berdasarkan hasil pembahasan, didapat bahwa dalam pandangan Islam, bekerja adalah suatu kewajiban atas setiap orang baik laki-laki maupun perempuan, tujuan bekerja selain untuk mendapatkan kebaikan di dunia juga untuk mendapatkan kebaikan di akhirat, jadi bekerja merupakan suatu ibadah. Kemudian diperoleh juga bahwa Terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Jika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka mereka akan semakin loyal pada perusahaan, dan mereka bekerja dengan nyaman dan semangat, yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja.

Data penelitian terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan BNI Syariah, menunjukkan bahwa tingkat Kepuasan Kerja Karyawan BNI Syariah adalah tinggi dengan nilai 72,13%, dan tingkat prestasi kerja karyawan BNI syariah adalah juga baik dengan nilai 75%. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa besarnya koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja adalah 0,752, dimana menurut kriteria yang ada, menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah kuat. Koefisien korelasi tersebut juga telah dibuktikan secara signifikan dengan uji t, karena diperoleh nilai  $t_{hitung} = 9,051$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,980$ , sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sedangkan besarnya kontribusi hasil yang diberikan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja ditunjukkan oleh koefisien determinasi sebesar 56%. Ini artinya bahwa selebihnya yaitu sebesar 44% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## Pustaka Acuan

'Assal, Ahmad Muhammad dan Fathi Ahmad Abdul Karim, *Sistem, Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*, Penerjemah Imam Saefudin, Cet.ke-1, Bandung: CV Pustaka setia, 1999.

Abdul Baqi, Muhammad Fuad, *Shahih Abi Husain Muslim bin Hajaj al*

---

<sup>45</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.203.



- Khusyairi An Naisaburi*, Juz. III, Beirut: Daar Ihya Al Kutub Al 'Arabiyah.
- , *Sunan Al Hafiz Abi Abdillah Muhammad bin Yazid Al Qozwini Ibnu Majah*, Beirut Daar Al Ihya Al Kutub Al 'Arabiyah.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. ke-11, Jakarta : PT Rineka Cipta, 1998.
- Armstrong, Michael, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Sofyan Cikmat & Haryanto, Cet.ke-2, Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Editor. Hasan Alwi, Ed.III, Cet.ke-3, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dharma, Agus, *Manajemen Supervisi : Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, Ed.revisi, Cet.ke-5, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2003.
- Handoko, T.Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Ed.II, Cet.ke-15, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed.Revisi, Cet. ke-9, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Ilyas, Yaslis, *Kinerja; Teori, Penilaian, dan Penelitian*, cet.ke-3, Depok: Pusat Kajian *Ekonomi Kesehatan* FKMUI, 2002.
- kindhi, Ali Sumanto, *Bekerja Sebagai Ibadah: Konsep Memberantas Kemiskinan, Kebodohan dan Keterbelakangan Umat*, Cet.ke-1, Solo: CV Aneka,1996.
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*, Perjemahan Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli, Jilid I, Jakarta: Prenhallindo, 1997.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cet.ke-2, Bandung: PT Refika Aditama, 2006.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cet.ke-7, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Muhammad, Abu Abdillah bin Ismail al Bukhari, *Matan Masykul al Bukhari Bihasyiyah as Sandi*, Beirut: Daar al fikr, 2006.
- Riduwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika: Untuk Penelitian pendidikan, Sosial, komunikasi, ekonomi dan Bisnis*, bandung: Alfabeta, 2007.
- Rivai, Veithzal dan Basri, Ahmad fawzi, *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya*

*Saing Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.

Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Kepraktik*, Ed.I, Cet.ke-1, Jakarta: RajaGrafindo Persada,2004.

Sedarmayanti, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cet.ke-1, Bandung: PT Refika Aditama, 2007.

Sudjono, Anas, *Pengantar statistik Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2007.

Suyuthi, Jalaluddin Abdurrahman bin Abi Bakr, *Al Jami' As Shagir fi Ahaadisi al Basyir an Naszir*, Juz. I, Indonesia, Daar Ihya Al kutub Al 'Arabiyah.

Tasmara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Cet.ke-1, Jakarta: Gema Insani Press, 2002.

Timpe, Dale, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja, Performance*. Penerjemah Sofyan Cikmat, Cet.ke-4, Jakarta: PT.alex Media Komputindo, 1999.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Ed.I, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.

Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Ed.Revisi, Cet.ke-1, Jakarta: Prenada Media, 2004.

Yahya, Al-Imam Abi Zakariya bin Syarof An Nawawi, *Riyadlu As-Sholihin Min Kalami Sayyidi Al-Mursalin Lil Imam An-Nawawi*, Cet.ke-1, Kairo: Daar Al-Fajri Liturats,2003.

“Sukses Tidaknya Suatu Organisasi”. Artikel diakses pada 10 April 2008 dari [http://jurnal-sdm.blogspot.com/2007/11/sukses\\_tidaknya\\_suatu\\_organisasi.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2007/11/sukses_tidaknya_suatu_organisasi.html).

Anshori, “Etos Kerja si Bulan Suci Ramadhan” artikel diakses pada 22 Januari 2009 dari <http://www.hupelita.com/baca.php?id=3590>.

Kurniasari, Luvi, artikel diakses pada 22 November 2008 dari <http://www.damandiri.or.id/file/luvikurniasariunairbab2.pdf>.

Mangkuprawira, Sjafri, “Kinerja apa itu” diakses pada 30 maret 2008 dari / <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/Kinerja-apa-itu>.