

# PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA

(Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)

**Cindi Ismi Januari**  
**Hamidah Nayati Utami**  
**Ika Ruhana**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [cindi\\_ismi@yahoo.com](mailto:cindi_ismi@yahoo.com)

## ABSTRACT

*The aim of this study is to explain the description of performance appraisal, job satisfaction and job performance, to identify and analyze the influence of performance appraisal significantly toward job satisfaction, to identify and analyze the influence of job satisfaction significantly toward job performance, to identify the influence of performance appraisal significantly toward job performance. The type used in this study is explanatory research with quantitative approach. This study used proportional random sampling technique with 63 respondents to collect the sample. Based on the result using path analysis, can be known that variable of performance appraisal affect the variable of job satisfaction significantly with 0,885 or 88,5% Beta value while the rest is 11,5% affected by another variables that do not count in this study. The variables of job satisfaction affects to variable of job performance significantly with 0,479 or 47,9% Beta value while the rest is 52,1% affected by another variables that do not count in this study. The variables of performance appraisal affects the variable of job performance significantly with 0,443 or 44,3% Beta value while the rest is 55,7% affected by another variables that do not count in this study.*

**Keywords:** *performance appraisal, job satisfaction, and job performance.*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja secara signifikan, mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja secara signifikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah 63 responden menggunakan teknik *propotionale random sampling*. Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai Beta 0.885 atau 88,5% sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.479 atau 47,9% sedangkan sisanya adalah 52,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.443 atau 44,3% sedangkan sisanya adalah 55.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** *penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja.*

## PENDAHULUAN

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

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para karyawan secara rutin dan teratur.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (2006:142) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja menurut Hasibuan (2002:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga tingkat kepuasan dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerja yang lebih baik.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan gambaran penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, dan mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2004:18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dessler (2003:321) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu :

- a. Indikator penilaian kinerja  
Kriteria kinerja menurut Schucker dan Jackson dalam Mulyana (2011:44) adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil
- b. Metode penilaian kinerja  
Menurut Casio dalm Soeprihanto (2009:9) metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu *relevance* (kesesuaian hasil dan tujuan), *acceptability* (dapat diterima), *reliability* (dapat dipercaya), *sensitivity* (dapat membedakan hasil kerja), dan *practically* (meningkatkan produktivitas).
- c. Penilai  
Menurut Hasibuan (2005:91) penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.
- d. Pelaksanaan Penilaian Kinerja  
Hasibuan (2005:88) berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu dari tujuan akhir yang ingin dicapai oleh karyawan. Handoko (2001:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Luthans (2005:243) menyebutkan ada 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. *The work itself*, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- b. *Supervision*, supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja.
- c. *Coworkers*, rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan bagi karyawan.
- d. *Pay*, sistem pemberian upah yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan akan menciptakan kepuasan kerja.
- e. *Opportunity of promotion*, kesempatan promosi yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja) akan meningkatkan kepuasan kerja.

## **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2002:94) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur prestasi kerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria, yaitu:

- a. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam

satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai.
- d. Kerjasama (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan kerjasama dengan atasan dan rekan kerja.

## **Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Penilaian Kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka (Hasibuan, 2003:88). Penilaian kepuasan kerja karyawan akan dapat dipahami melalui sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

## **Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Prestasi Kerja**

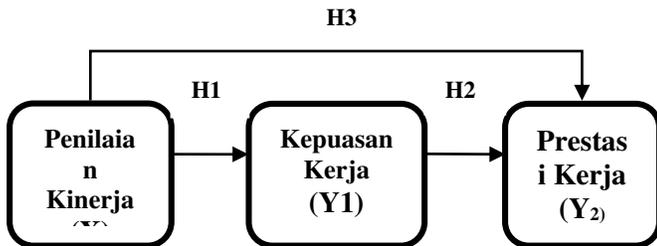
Melalui mekanisme penilaian kinerja akan dapat diketahui bagaimana tugas dan tanggung jawab dari seorang karyawan dilaksanakan dan seberapa jauh hasilnya dalam memenuhi standar yang telah ditentukan. Amstrong dalam Ratna (2005:43) menyatakan bahwa, “Pengelolaan prestasi kerja berdasarkan dari informasi yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja, oleh karena itu tujuan dari penilaian kinerja adalah membantu untuk memperbaiki prestasi kerja dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta melakukan hal-hal yang mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.”

## **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja**

Salah satu cara untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan adalah dengan menciptakan kepuasan kerja. Handoko (2000:196) mengemukakan bahwa “karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan

biasanya berprestasi lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan lingkungan pekerjaannya maka akan lebih bersemangat dan memiliki motivasi untuk bisa bekerja lebih keras agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan.

### Model Hipotesis



**Gambar 1. Model Hipotesis**

Berdasarkan pada model hipotesis tersebut, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H1** : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Penilaian Kinerja (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.

**H2** : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.

**H3** : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Penilaian Kinerja (X) terhadap variabel Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel yang hendak diteliti. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Wilayah Malang yang beralamatkan di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang, Jawa Timur.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 172 orang, yang merupakan karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang. Berdasarkan hasil pengambilan sampel dengan

teknik *propotionale random sampling* didapatkan sampel sebanyak 63 orang.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan- pernyataan yang disebarikan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang. Teknik pengumpulan data tidak langsung didapatkan dari dokumen-dokumen yang berisi informasi tentang perusahaan untuk menunjang penelitian ini.

### Metode Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja dengan jalan mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel. Setelah keseluruhan data terkumpul, maka kegiatan selanjutnya adalah mengolah data dan mentabulasikan ke dalam tabel distribusi frekuensi kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif.

#### 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ridwan dan Kuncoro, (2008:116), “model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen)”.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendukung analisis kuantitatif dan memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang digunakan, antara lain Penilaian Kinerja (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>) dan Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>).

#### a) Penilaian Kinerja (X)

Distribusi frekuensi untuk item variabel Penilaian kinerja disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Tabel Distribusi Frekuensi Item Variabel Penilaian Kinerja (X)**

Item/ Indikator/ Variabel	Rata-rata
Item Penetapan Standar Penilaian	3.746
Item Standar berdasarkan kerjasama	3.857
Item Standar berdasarkan waktu	3.65
Item <i>Relevance</i>	3.683
Item <i>Acceptability</i>	3.698
Item <i>Reliability</i>	3.698
Item <i>Sensitivity</i>	3.667
Item <i>Practically</i>	3.841
Item Obyektifitas Penilai	3.65
Item Kompetensi Penilai	3.9
Item Prinsip Partisipasi	3.619
Item Ketepatan Waktu	3.65
Item Konteks Penilaian	3.65
Indikator Penilaian Kinerja	3.751
Indikator Metode Penilaian Kinerja	3.717
Indikator Penilai	3.723
Indikator Pelaksanaan Kinerja	3.65
Variabel Penilaian Kinerja	3.716

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

**b) Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Distribusi frekuensi untuk item variabel Kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Tabel Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Item/ Indikator/ Variabel	Rata-rata
Item Tugas Yang Menarik	3.92
Item Kesempatan menerima tanggung jawab	3.984
Item Dukungan Perilaku	3.809
Item Dukungan Teknis	3.889
Item Interaksi Sosial	3.794
Item Kerjasama dalam pekerjaan	3.889
Item Tuntutan Pekerjaan	3.73
Item Tingkat Ketrampilan	3.778
Item Standar Upah	3.651
Item Promosi berdasarkan senioritas	3.539
Item Promosi berdasarkan kinerja	3.667
Indikator Pekerjaan Itu Sendiri	3.952
Indikator Supervisi	3.849
Indikator Rekan Kerja	3.841
Indikator Gaji	3.719
Indikator Kesempatan Promosi	3.603
Variabel Kepuasan Kerja	3.786

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

**c) Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Distribusi frekuensi untuk item variabel prestasi kerja disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Tabel Distribusi Frekuensi Item Variabel Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Item/ Indikator/ Variabel	Rata-rata
Item Integritas Kerja	3.968
Item Mutu Hasil kerja	3.937
Item Jumlah Hasil Kerja	3.683
Item Kesesuaian hasil dengan target	3.778
Item Ketepatan Waktu Bekerja	3.809
Item Ketepatan penyelesaian tugas dengan target	3.778
Item Kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja	3.984
Item Kemampuan bekerjasama dengan atasan	3.889
Indikator Kualitas Kerja	3.952
Indikator Kuantitas Kerja	3.730
Indikator Ketepatan Waktu	3.793
Indikator Kemampuan Bekerjasama	3.936
Variabel Prestasi Kerja	3.853

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

**2. Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas dan variabel intervening serta variabel terikat.

**a) Pengaruh variabel Penilaian Kinerja (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Hasil pengelolaan *path analysis* untuk mengetahui pengaruh variabel Penilaian Kinerja terhadap variabel Kepuasan Kerja PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel dependen	Variabel bebas	Beta	t	Sig.	Pengaruh
Y <sub>1</sub>	X	0.885	2.028	0.000	Signifikan
R: 0.885 R <sup>2</sup> : 0.784		Adjusted R <sup>2</sup> : 0.780 Sig F: 0.000			

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

**b) Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja (X) dan Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan hasil dari pengelolaan data penelitian, pengaruh variabel Penilaian Kinerja (X) dan variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Variabel dependen	Variabel Independen	Beta	t	Sig.	Pengaruh
Prestasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	Penilaian Kinerja (X)	0.443	3.582	0.001	Signifikan
	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.479	3.867	0.000	Signifikan
R: 0.895 R <sup>2</sup> : 0.801		Adjusted R <sup>2</sup> : 0.794 Sig F : 0.000			

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**1. Analisis Statistik Deskriptif Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang**

**a) Penilaian Kinerja (X)**

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif dilihat dari indikator penilaian kinerja memiliki rata-rata sebesar 3,751, rata-rata indikator metode penilaian kinerja 3,717, rata-rata indikator penilai sebesar 3,723, rata-rata indikator pelaksanaan penilaian kinerja sebesar 3,65. Berdasarkan hasil nilai rata-rata indikator-indikator tersebut didapatkan nilai total rata-rata variabel Penilaian Kinerja yaitu sebesar 3,716.

Indikator penilaian kinerja memiliki nilai *mean* tertinggi, yaitu 3,751. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan indikator penilaian pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang sudah baik dan tepat dalam menilai kinerja karyawan. Sedangkan indikator pelaksanaan penilaian kinerja memiliki rata-rata terendah, yaitu 3,65. Hal ini berarti responden kurang setuju terhadap ketepatan waktu pelaksanaan penilaian dan konteks penilaian yang ditetapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang

diperlukan adanya perbaikan dalam ketepatan waktu dan konteks penilaian kinerja karyawan.

**b) Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif, indikator Pekerjaan itu sendiri memiliki nilai rata-rata sebesar 3,952, indikator supervisor memiliki nilai rata-rata 3,849, indikator rekan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,841, indikator kesempatan promosi memiliki rata-rata sebesar 3,603. Sehingga didapatkan nilai total rata-rata variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 3,782.

Indikator pekerjaan itu sendiri memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 3,952. Hal ini membuktikan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang telah memberikan pekerjaan-pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan menerima tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawannya sehingga menciptakan kepuasan yang tinggi. Sedangkan indikator kesempatan promosi memiliki nilai rata-rata yang paling rendah, yaitu sebesar 3,603. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem promosi yang berdasarkan lama bekerja (senioritas) dan kinerja yang ada pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang kurang memuaskan karyawan, sehingga diperlukan adanya perbaikan dan peningkatan terhadap kesempatan promosi yang diberikan pada karyawan.

**c) Prestasi Kerja**

Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif, indikator kualitas kerja memiliki rata-rata sebesar 3,952, rata-rata indikator kuantitas kerja 3,730, rata-rata indikator ketepatan waktu sebesar 3,793, rata-rata indikator kemampuan bekerjasama sebesar 3,936. Dari rata-rata indikator tersebut diperoleh nilai total rata-rata variabel prestasi kerja yaitu sebesar 3,853.

Indikator kualitas kerja memiliki nilai *mean* tertinggi, yaitu sebesar 3,952. Hal ini membuktikan bahwa responden pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang memiliki integritas dan mutu hasil kerja yang tinggi dan perlu dipertahankan. Sedangkan indikator kuantitas kerja memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 3,730. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah hasil kerja responden PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang cukup rendah sehingga tidak mencapai target kerja yang telah ditentukan. Dengan demikian, diperlukan adanya dorongan dan perbaikan untuk peningkatan jumlah hasil kerja karyawan sehingga akan tercapainya target kerja yang ditentukan.

## 2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang

### a) Pengaruh Penilaian Kinerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil dari Uji t antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja menunjukkan t hitung  $>$  t tabel yaitu  $14.859 > 1,68595$  dengan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,005$  maka pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Sedangkan hasil pengelolaan data menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,885 dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 \leq 0,005$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dipengaruhi oleh Penilaian Kinerja sebesar 88,5%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini didukung dengan pendapat Hasibuan (2003:88) bahwa alasan untuk melakukan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Selain itu, hal ini juga dibuktikan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Maria *et all*, yaitu dengan adanya penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan maupun pengembangan karir karyawan.

### b) Pengaruh Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil Uji t yang antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja menunjukkan t hitung  $>$  t tabel yaitu  $3.867 > 1.68595$  atau nilai sig t  $(0,000) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja adalah signifikan. Hasil pengelolaan data menghasilkan nilai Beta 0,479 (47,9%) dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 \leq 0,005$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan sebesar 47,9 % sedangkan sisanya 52,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson dalam Wibowo (2011:509) bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan prestasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif.

Artinya apabila karyawan puas dan senang dengan pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

### c) Pengaruh Penilaian Kinerja (X) terhadap Prestasi Kerja (Y<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil t test antara Penilaian Kinerja dengan Prestasi Kerja t hitung  $>$  t tabel yaitu  $3.852 > 1.68595$  atau nilai sig t  $(0,001) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prestasi Kerja adalah signifikan. Hasil pengelolaan data koefisien Beta sebesar 0,443 dengan nilai signifikan sebesar  $0,001 \leq 0,000$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa Prestasi Kerja dipengaruhi oleh Penilaian Kinerja sebesar 44,3% sedangkan sisanya yaitu 54,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2005:109) bahwa Penilaian Kinerja memiliki manfaat untuk meningkatkan Prestasi Kerja karyawan, terutama apabila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan prestasi kerja tersebut. Hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan *feedback* bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan melihat hasil penilaian kinerja diharapkan mereka mengetahui apa saja kelebihan yang dapat ditingkatkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%). Karena koefisien path bertanda positif (0,885), maka dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9 %. Karena koefisien path bertanda positif, maka dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.

3. Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,443 atau 44,3 %. Karena nilai koefisien path adalah positif, maka semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.

#### **Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, yang mungkin dapat bermanfaat bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.

1. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang diharapkan tetap menjaga kualitas dan konsistensi program Penilaian Kinerja.
2. Diharapkan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang berupaya untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Bernardin dan Russel, 2003, *Human Resources Management*, McGraw Hill, New York.

Luthans. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Yogyakarta: ANDI.

Handoko, T. Tani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta : BPF.

Mulyana, Dedy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2009. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Robbins, Stephen P. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

192

agar prestasi kerja karyawan juga terjaga dan meningkat demi tercapainya tujuan perusahaan.

3. Diperlukan adanya perbaikan untuk indikator pelaksanaan penilaian kinerja agar tercapainya mutu dan tujuan dari penilaian kinerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang.
4. Diperlukan adanya perbaikan dalam syarat-syarat untuk mendapatkan kesempatan promosi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang khususnya berdasarkan kinerja dan senioritas agar terciptanya kepuasan kerja karyawan yang tinggi.
5. Diperlukan adanya dorongan dan perbaikan untuk meningkatkan jumlah hasil kerja karyawan sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta : Bumi Aksara

Soeprihanto, Jhon. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPF.

Martoyo, Susilo. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

Riduwan dan Kuncoro A. Engkos. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta

#### **Jurnal**

Triastuti, Yuli, dan Sri Winarso. 2009. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Direktorat Jendral Multilateral Departemen Luar Negeri RI*. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*. 11(3):