

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen fundamental yang memegang peranan penting dalam keberlangsungan dan kesuksesan setiap perusahaan atau organisasi, karena berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk memastikan kemajuan dan keberlanjutan, perusahaan perlu memiliki keberanian dalam menghadapi tantangan, termasuk menyesuaikan diri dengan perubahan serta bersaing secara efektif (Pratiwi, 2022). Di tengah dinamika era globalisasi saat ini, tuntutan dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, serta mampu berkontribusi dalam mengelola perusahaan secara maksimal, globalisasi yaitu suatu keadaan dimana telah terjadinya suatu kemajuan secara pesat dalam ilmu pengetahuan maupun teknologi sehingga informasi dapat diakses dengan cepat dan mudah.

Kualitas sumber daya manusia yang unggul memainkan peran krusial dalam keberhasilan perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif, menjalankan operasional, serta menuntun operasional organisasi menuju pencapaian tujuan secara efisien dan optimal (Triono, 2022). Tingkat kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen dalam hal pemberdayaan, pengembangan, serta pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan, termasuk dalam hal menilai prestasi kerja dan apabila manajemen dapat menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi

bagi karyawan, maka kondisi tersebut dapat dijadikan indikator keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya.

Pemahaman terhadap kepuasan kerja harus diawali dengan kesadaran bahwa isu ini bukanlah persoalan yang sederhana, baik dari segi konseptual maupun analisisnya, mengingat kepuasan kerja memiliki berbagai makna dan interpretasi. Kondisi ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pelaksanaan tugas serta terhadap situasi dan kondisi di lingkungan kerjanya (Retnowati, 2024). Kepuasan kerja yang telah diberikan oleh perusahaan tentunya suatu hak yang wajib diperoleh oleh setiap karyawan seperti gaji yang sesuai bidang kerja, kesejateraan karyawan serta tunjangan karyawan. Namun dengan seiringnya waktu muncul berbagai permasalahan yang terjadi pada perusahaan seperti berkurangnya prestasi kerja karyawan hal ini dikarenakan mereka merasa perusahaan belum sepenuhnya memberikan hak untuk karyawan

Permasalahan yang sering dihadapi oleh para karyawan khususnya karyawan bagian teknik adalah kurangnya kerja sama antar pegawai dan rasa tanggung jawab yang tinggi serta kurangnya target dan tujuan sehingga mengganggu kinerja di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang. Penelitian Hamidi (2023) menunjukkan hasil bahwa pengalaman penilaian kinerja yang positif tidak hanya meningkatkan rasa pencapaian pekerja tetapi juga harga diri dan menumbuhkan kepercayaan pada proses legitimasi

Sebagai Perusahaan milik daerah Jombang, perusahaan harus dapat menilai hasil kinerja para karyawannya. Hal ini digunakan sebagai acuan apakah para karyawan telah bekerja telah berkontribusi dengan baik atau belum kepada perusahaan. Salah satu bentuk apresiasi untuk memberikan kepuasan kerja yaitu dengan adanya penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan hal ini digunakan sebagai bentuk untuk mengetahui apakah perusahaan telah memberikan kepuasan pada karyawan dan sebaliknya. Penilaian terhadap kinerja karyawan menjadi aspek fundamental dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Proses ini dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Namun, penilaian kinerja tidak lepas dari tantangan, salah satunya adalah keterlibatan emosi dari pihak penilai yang dapat menyebabkan hasil penilaian menjadi kurang objektif. (Retnowati, 2024).

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasinya dengan mengacu pada capaian laba perusahaan. Namun, apabila laba yang diperoleh mengalami penurunan secara terus-menerus, perusahaan cenderung mengambil kebijakan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan kontribusi individual yang telah diberikan oleh karyawan tersebut. Kondisi ini berdampak pada penurunan semangat kerja karyawan secara umum, karena munculnya rasa ketidakpastian dan ketidakadilan dalam sistem penilaian kinerja yang diterapkan, kondisi tersebut berdampak pada tingginya jumlah karyawan yang mengajukan pengunduran diri dari

perusahaan, yang dalam satu tahun sedikitnya terjadi satu kasus akibat ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan, menjadi perhatian serius. Namun, dalam tiga tahun terakhir, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang mengambil langkah strategis dengan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja serta menunjukkan apresiasi perusahaan terhadap kontribusi individu karyawan. Implementasi penilaian kinerja ini mendapat respons positif dari para karyawan, yang tercermin dari meningkatnya kualitas kinerja dan menurunnya angka pengunduran diri.

Sistem penilaian yang digunakan oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang sama dengan yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar lainnya. Sistem atau metode yang dimaksud yaitu dengan menggunakan skala penilaian, yang menggunakan metode rating scale untuk mengukur hasil kinerja karyawannya. Skala yang digunakan yaitu “memuaskan” hingga “tidak memuaskan” ataupun “sangat baik” hingga “sangat buruk”. Penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang bersifat sistematis dan terstruktur, yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat pencapaian karyawan dalam melaksanakan tugasnya, berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, guna menilai efektivitas, efisiensi, serta kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, di mana hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada karyawan sebagai umpan balik guna perbaikan dan pengembangan kinerja di masa mendatang.

Penilaian yang dilakukan tersebut berperan sebagai sumber masukan yang signifikan dalam mengevaluasi kinerja yang telah dicapai, serta menjadi landasan bagi pelaksanaan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) guna mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja di masa yang akan datang. Penilaian kinerja memungkinkan karyawan yang telah dievaluasi untuk mengetahui dengan lebih jelas apa yang diharapkan oleh perusahaan dari peran yang dijalankannya.

Evaluasi kinerja karyawan merupakan komponen esensial yang perlu menjadi perhatian utama perusahaan dalam menilai tingkat kontribusi serta capaian yang telah diraih oleh masing-masing individu. Metode penilaian kinerja pun bervariasi antar perusahaan, tergantung pada kebijakan dan pendekatan manajemen masing-masing. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan karyawan dengan kinerja optimal, salah satunya melalui upaya pemenuhan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan pada bagian latar belakang, penulis merasa perlu untuk melakukan kajian lebih mendalam yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: 'Pengaruh Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang?
2. Apakah Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang?
3. Apakah Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang?
4. Apakah kinerja karyawan memediasi pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang ingin diutarakan oleh penulis adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian

Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja karyawan memediasi pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memperluas wawasan teoretis mengenai keterkaitan antara penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Manajemen Perumda Air Minum Tirta Kencana Jombang

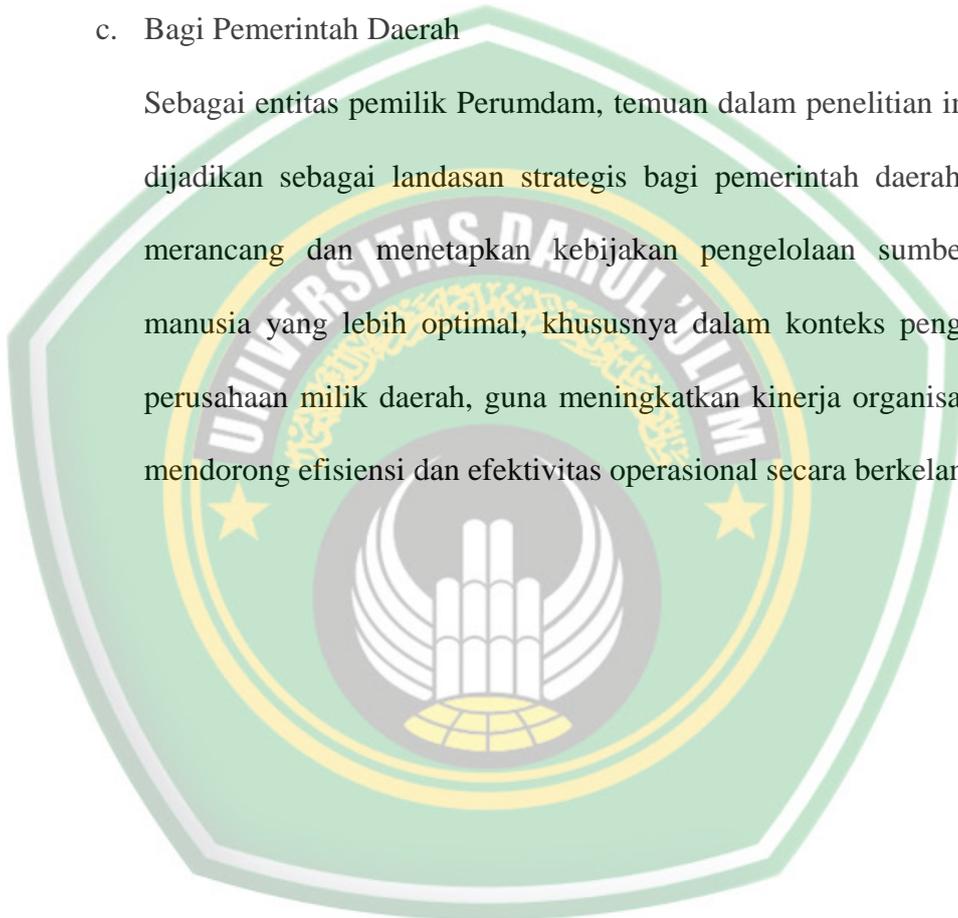
Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam mengevaluasi dan memperbaiki sistem penilaian kinerja yang diterapkan saat ini agar lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, khususnya pada bagian teknik.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan mampu mendorong karyawan untuk memahami peran penting penilaian kinerja sebagai alat dalam meningkatkan profesionalisme dan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja baik secara individu maupun tim.

c. Bagi Pemerintah Daerah

Sebagai entitas pemilik Perumdam, temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan strategis bagi pemerintah daerah dalam merancang dan menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal, khususnya dalam konteks pengelolaan perusahaan milik daerah, guna meningkatkan kinerja organisasi serta mendorong efisiensi dan efektivitas operasional secara berkelanjutan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Equity (*Equity Theory*)

Teori *Equity* dikembangkan oleh J. Stacy Adams dan menjelaskan bahwa kinerja karyawan yang baik dapat mendorong kepuasan kerja, terutama jika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil dan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Penelitian ini didasarkan pada teori keadilan (*equity theory*). Menurut Robbins dan Judge (2020), teori keadilan menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam perlakuan dan penghargaan yang diterima, maka mereka cenderung akan loyal terhadap organisasi. Esensi dari teori ini adalah bahwa jika karyawan menilai imbalan yang diterima tidak sebanding, maka kemungkinan besar mereka akan berusaha meningkatkan imbalan tersebut atau justru mengurangi upaya yang mereka lakukan dalam menjalankan tanggung jawabnya (Siagian, 2022).

Teori keadilan menyatakan bahwa tingkat kepuasan individu dipengaruhi oleh persepsinya terhadap adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*) dalam situasi yang dialami. Apabila perbandingan tersebut dirasa adil, maka individu akan merasa puas dengan situasi yang dialaminya. Apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan dirasa merugikan karena kompensasi yang diterima tidak sesuai, maka hal tersebut dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan mendorong individu untuk bertindak guna menuntut keadilan.

2.1.2 Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan menurut Victor Vroom adalah kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja jika karyawan percaya bahwa penilaian kinerja yang di lakukan akan berdampak pada penghargaan dan pengakuan. Teori ini didasarkan pada tiga komponen utama, yaitu:

1. Harapan (*Expectancy*), yaitu keyakinan individu bahwa upaya atau usaha yang dilakukan akan mampu menghasilkan tingkat kinerja sesuai dengan yang diharapkan.
2. Nilai (*Valence*), yaitu sejauh mana individu menghargai hasil dari suatu perilaku, atau seberapa besar daya tarik hasil tersebut bagi individu.
3. Pertautan (*Instrumentality*), yaitu persepsi individu bahwa kinerja yang dicapai akan membawa pada hasil tertentu, baik berupa penghargaan maupun konsekuensi lainnya.

Ekspektansi merupakan salah satu penyebab pendorong utama dalam menentukan sejauh mana seseorang bersedia untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan berupaya untuk mengoptimalkan usaha serta mengurangi hambatan yang dapat mengganggu pencapaian hasil yang optimal. Teori ekspektansi berlandaskan asumsi bahwa individu memiliki dorongan untuk mencapai hasil atau prestasi tertentu dalam waktu tertentu, yang bergantung pada tujuan-tujuan pribadi yang dimilikinya serta persepsi terhadap nilai dari pencapaian kinerja tersebut sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan

tersebut. Dengan kata lain, motivasi seseorang dipengaruhi oleh seberapa besar ia meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Ekspektasi menitikberatkan pada hasil yang ingin dicapai, di mana hasil tersebut dipengaruhi oleh tujuan pribadi individu yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhannya. Dalam kerangka teori ini, individu akan cenderung berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh hal-hal yang dianggap menguntungkan (Faida, 2019).

2.2 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja berfokus pada proses evaluasi sebagai alat ukur terhadap kinerja individu. Proses ini dapat diterapkan baik kepada karyawan maupun manajer. Ketika hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam suatu periode masih belum optimal, keadaan ini berpotensi menjadi faktor pendorong motivasi bagi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka di masa yang akan datang, dengan tujuan memperoleh peluang promosi jabatan serta apresiasi atas prestasi kerja.

Penilaian dipandang sebagai proses komunikasi, di mana penilai berperan dalam menyampaikan informasi terkait kinerja karyawan kepada organisasi. Model ini berlandaskan pada tiga asumsi utama: pertama, sikap penilai mencerminkan tujuan yang ingin dicapai; kedua, penilaian kinerja dipahami sebagai bagian dari interaksi sosial; dan ketiga, penilaian kinerja lebih difungsikan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan organisasi daripada sekadar instrumen pengukuran.

Sementara itu, Widodo (2019) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai proses pengukuran kinerja karyawan berdasarkan ketentuan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai dengan persyaratan dalam deskripsi pekerjaan, yaitu standar kerja yang berlaku dalam jangka waktu tertentu. Standar tersebut dapat disusun dalam bentuk kualitatif maupun kuantitatif.

Dengan merujuk pada beragam definisi yang telah disampaikan, disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem formal yang tujuan utamanya adalah untuk menilai tingkat produktivitas karyawan serta potensinya dalam bekerja secara efektif dan kolaboratif di masa mendatang. Dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja mengacu pada standar kerja yang telah ditetapkan sebagai pedoman untuk menilai karyawan.

2.2.2 Indikator Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Menurut Kasmir (2016), salah satu komponen umum dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut;

1. Absensi, menunjukkan tingkat kehadiran karyawan selama jam kerja. Kehadiran yang sesuai dengan standar perusahaan merupakan indikator yang mencerminkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan, sedangkan tingkat kehadiran yang rendah dapat menurunkan kualitas kinerja dan berdampak pada kompensasi yang diterima.
2. Kejujuran, merujuk pada perilaku jujur karyawan selama bekerja. Penilaian dilakukan berdasarkan indikator seperti tindakan dan

komunikasi, yang diukur menggunakan standar tertentu. Semakin tinggi tingkat kejujuran, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

3. Tanggung Jawab, menggambarkan sejauh mana karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Tanggung jawab ini bisa mencakup dampak langsung maupun tidak langsung dari pekerjaannya terhadap perusahaan.
4. Kemampuan (Hasil Kerja), mengukur efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, yang dinilai dari waktu penyelesaian, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, dan kualitas hasil pekerjaan.
5. Loyalitas, mencerminkan tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui komitmen, kepatuhan terhadap kebijakan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang. Loyalitas juga dapat dilihat dari komitmen karyawan dalam menjaga kepentingan perusahaan dan tidak melakukan tindakan yang merugikan, seperti membocorkan informasi rahasia.
6. Kepatuhan, mengacu pada tingkat ketaatan karyawan terhadap kebijakan, aturan, dan perintah yang berlaku di perusahaan. Karyawan yang patuh menunjukkan sikap profesional dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang disiplin.
7. Kerjasama, mewakili kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, baik dalam satu bagian maupun antarbagian. Kerjasama yang baik mempercepat proses kerja dan meningkatkan efisiensi.
8. Kepemimpinan, dinilai berdasarkan kemampuan seseorang dalam memimpin orang lain. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan ini,

dan sering kali kepemimpinan diuji dalam kondisi kerja yang beragam.

9. Prakarsa, menunjukkan inisiatif karyawan dalam mengemukakan ide atau saran yang bersifat konstruktif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Prakarsa mencerminkan kepedulian terhadap kemajuan perusahaan dan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2020), kinerja diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu, biasanya dihitung per jam. Ia juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan istilah seperti output, efisiensi, dan efektivitas, yang semuanya merupakan indikator dari produktivitas.

Kinerja adalah pencapaian menyeluruh yang diperoleh oleh individu dalam kurun waktu tertentu selama menjalankan tugas, yang dievaluasi berdasarkan indikator kinerja yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya (Rivai, 2020). Kinerja karyawan bukan hanya menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi atau penetapan gaji, melainkan juga berperan penting dalam upaya perusahaan untuk memotivasi karyawan serta merancang strategi yang bertujuan mencegah penurunan performa kerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan

pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan hingga mencapai suatu prestasi tertentu. Menurut Simamora (2019), Kinerja karyawan diartikan sebagai sejauh mana individu mampu mencapai atau memenuhi standar dan persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi, yang mencerminkan efektivitas dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang menjadi bagian dari peran kerjanya. Terdapat dua aspek utama dalam pembahasan kinerja karyawan, yaitu penilaian kinerja dan tujuan penilaian kinerja, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses untuk mengukur seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Beberapa faktor yang memengaruhi penilaian kinerja antara lain:

- a) Karakteristik situasi, yaitu elemen-elemen spesifik dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi perilaku, interaksi, dan respons karyawan maupun kelompok kerja.
- b) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi, dan standar kinerja, yang memberikan gambaran jelas tentang ekspektasi perusahaan terhadap karyawan, sehingga pencapaian kerja dapat disesuaikan dengan visi dan misi organisasi.
- c) Tujuan penilaian kinerja, yakni untuk memahami, mengukur, dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas baik individu maupun organisasi secara keseluruhan.

d) Sikap karyawan dan manajer terhadap proses evaluasi, di mana efektivitas penilaian sangat dipengaruhi oleh transparansi, keadilan, dan metode yang digunakan dalam proses evaluasi tersebut.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Simamora membagi tujuan penilaian kinerja menjadi dua, yaitu:

a) Tujuan Evaluasi

Digunakan untuk menilai kinerja karyawan melalui metode seperti penilaian deskriptif atau sistem rating. Hasil dari evaluasi ini berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan penting seperti promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja (terminasi), maupun pemberian kompensasi.

b) Tujuan Pengembangan

Berorientasi pada masa depan, di mana manajer berupaya membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka ke depannya. Ini mencakup pemberian umpan balik, pelatihan, dan bimbingan yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan efektivitas kerja karyawan.

2.3.2 Indikator-Indikator Pelatihan

Robbins (2020) mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai tingkat pencapaian kinerja seorang karyawan. Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merepresentasikan tingkat pencapaian hasil pekerjaan karyawan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan secara optimal. Hal ini juga mencakup keterampilan dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat dan sesuai harapan.

2. Kuantitas

Kuantitas merujuk pada *volume* atau jumlah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, baik dalam bentuk satuan output maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Aspek ini mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting agar tidak menghambat pekerjaan lain yang berkaitan dalam alur tugas organisasi.

4. Efektivitas

Efektivitas terlihat dari cara karyawan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia, seperti tenaga kerja, teknologi, dana, informasi, dan bahan baku. Pemanfaatan secara optimal menunjukkan kontribusi yang efisien terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5. Kemandirian

Kemandirian tercermin dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara mandiri, tanpa memerlukan pengawasan langsung maupun bantuan dari pihak lain, yang menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Karyawan yang mandiri mampu menyelesaikan pekerjaannya secara profesional dan bertanggung jawab.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2020), kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja, termasuk situasi kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi, serta faktor fisik dan psikologis lainnya. Menurut Wibowo (2020), memperluas pemahaman ini dengan menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan respons individu terhadap aspek yang terdapat dalam pekerjaannya, dan bersifat multidimensional, sehingga tidak dapat direduksi menjadi satu konsep tunggal. Artinya, seorang karyawan bisa saja merasa puas terhadap satu aspek pekerjaannya (seperti lingkungan kerja) namun tidak puas terhadap aspek lainnya (seperti gaji atau jenjang karier).

Kepuasan kerja merupakan perasaan subjektif individu terhadap pekerjaannya serta lingkungan kerja yang menyertainya, timbul sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti imbalan, hubungan sosial, kondisi kerja, serta kesesuaian antara ekspektasi pribadi dan kenyataan yang dihadapi.

2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), indikator-indikator kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Mengacu pada isi atau substansi dari pekerjaan yang dijalankan, apakah tugas-tugas tersebut mengandung unsur yang memberikan kepuasan secara pribadi bagi karyawan.

2. Upah

Merupakan keseluruhan kompensasi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepuasan muncul apabila upah dianggap adil dan sesuai dengan kebutuhan serta kontribusi yang diberikan.

3. Promosi

Berkaitan dengan peluang karyawan untuk berkembang dalam kariernya, khususnya melalui kenaikan jabatan atau tanggung jawab yang lebih besar. Kesempatan ini menjadi salah satu faktor penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja.

4. Pengawasan

Menunjukkan peran atasan dalam memberikan arahan, bimbingan, atau pengawasan terhadap pelaksanaan tugas. Pendekatan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan suportif dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

5. Hubungan dengan Rekan Kerja

Mencerminkan interaksi antar sesama karyawan dalam lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis berperan penting untuk membangun suasana kerja yang positif dan kondusif.

2.5 Penelitian Terdahulu

Peneliti merujuk pada sejumlah penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam menyusun kerangka penelitian ini. Adapun beberapa studi terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai referensi tercantum dalam daftar jurnal berikut:

1. Penelitian Abdul Basir Hamidi (2023) dengan judul *The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior*, sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku organisasi, hasil penelitian ini menekankan pentingnya penerapan nilai-nilai pemberian umpan balik kepada karyawan secara efektif dan berkelanjutan, penetapan tujuan, dorongan keterlibatan karyawan, dan pelaksanaan penilaian kinerja yang efisien.
2. Penelitian Eli Retnowati (2024) dengan judul *Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*, hasilnya semakin baik sistem penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi, semakin rendah tingkat niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Selain itu, pengaruh negatif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* terbukti nyata.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Juwita Sari (2022) dengan judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan

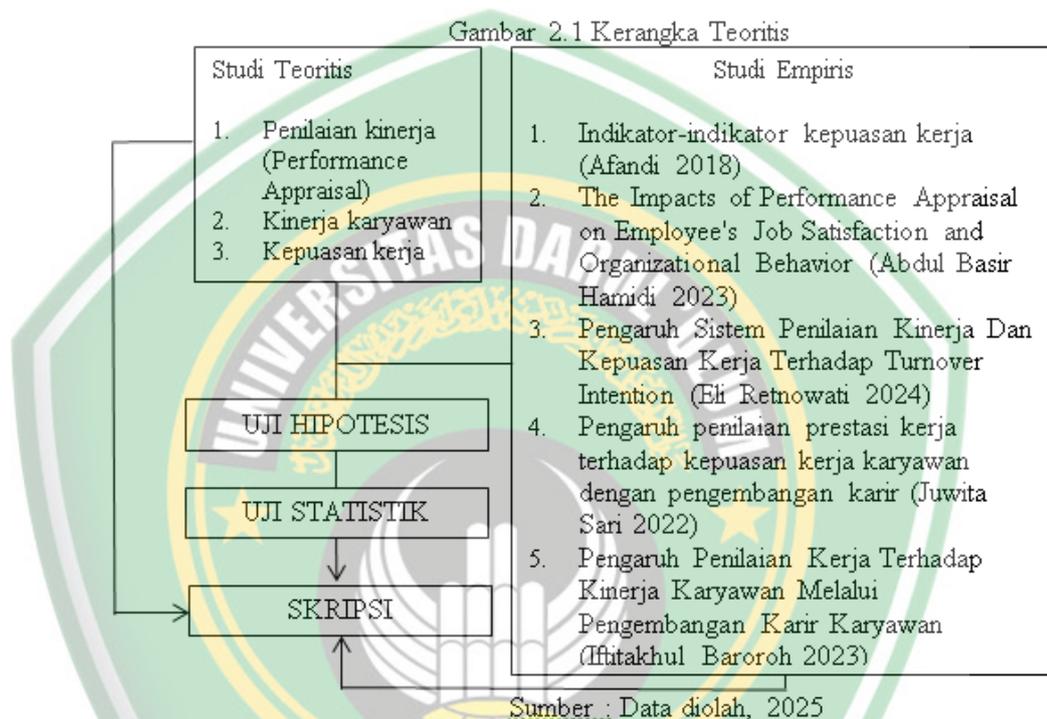
Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Cabang Jambi” menunjukkan bahwa pengembangan karir berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Artinya, pengembangan karir tidak sepenuhnya berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh perbedaan minat dan bakat individu, yang menyebabkan masing-masing karyawan memiliki preferensi yang berbeda dalam memilih jalur pengembangan karirnya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Iftitakhul Baroroh (2023) berjudul “Pengaruh Penilaian Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan” menunjukkan bahwa variabel penilaian kerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir. Selain itu, penilaian kerja terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Hariadi, Sundjoto, dan Sri Rahayu (2025) berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah III Surabaya dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi” menunjukkan bahwa secara parsial, variabel penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6. Kerangka Pemikiran

2.6.1. Kerangka Teoritis

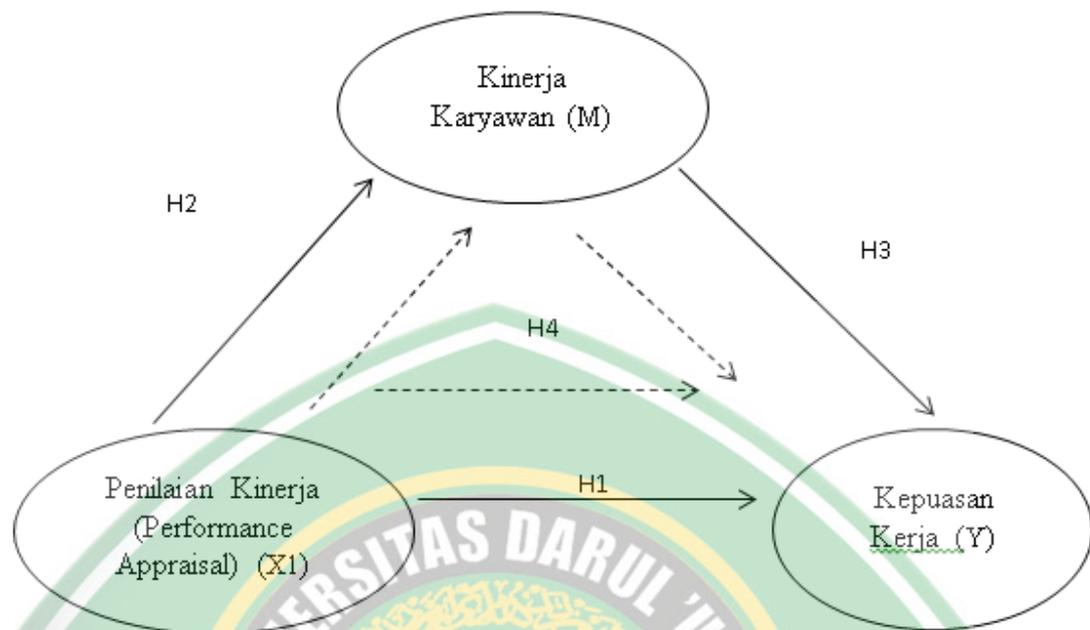
Kerangka teori adalah fondasi konseptual yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian berdasarkan teori terkait. Dalam penelitian ini, ada 3 variabel utama yaitu Penilaian kinerja (Performance Appraisal) (Variabel Independen/X1), Kinerja karyawan (Variabel Independen/M), Kepuasan kerja (Variabel Independen/Y).



2.6.2 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji apakah penilaian kinerja yang dilaksanakan secara optimal dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, serta menganalisis bagaimana kepuasan kerja tersebut memengaruhi kinerja pegawai di bagian teknik. Di samping itu, penelitian ini juga mengeksplorasi hubungan langsung antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan fokus penelitian tersebut, kerangka konseptual dapat dirumuskan sebagaimana disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.2 Kerangka konseptual



2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara terhadap suatu permasalahan yang masih bersifat tentatif dan memerlukan pembuktian lebih lanjut melalui pengumpulan serta analisis data yang relevan dan memadai. Adapun hipotesis penelitian adalah:

H1 : Diduga Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

H2 : Diduga Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

H3 : Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

H4: Diduga Kinerja karyawan memediasi pengaruh Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Jombang

