

# ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN TERHADAP MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT COATS REJO INDONESIA

Ratih Maria Dhewi<sup>\*)</sup>, Sjafrri Mangkuprawira<sup>\*\*)</sup>, M. Syamsul Ma'arif<sup>\*\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup>Alumni MMA-IPB,

<sup>\*\*)</sup>Guru Besar Fakultas Ekonomi Manajemen IPB, <sup>\*\*\*)</sup>Guru Besar Fakultas Teknologi Pertanian IPB

## ABSTRACT

*This study shows that dimension of acceptability has the higher contribution followed by dimension of sensitivity, relevance and reliability. In contrast, dimension of practicality has the lowest contribution to motivation, work satisfaction and work performance. Furthermore, the company has not yet been able to comply with the employee's expectations of practicality used in conducting performance appraisal system. In other words, further evaluation of performance appraisal system emphasizing on practicality factors is required; keep manage and evaluate from the priority dimensions of acceptability, sensitivity, relevance and reliability. These steps will lead to a condition of satisfactory to the expectation of both the company and the employees; high work performance as a result of highly motivated and work satisfaction employees.*

*Keywords : Effectiveness, Structural Equation Modeling, Performance Appraisal, Motivation, Employee*

## PENDAHULUAN

### Latar belakang

Salah satu cara perusahaan untuk menciptakan SDM yang handal adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya peran aktif dari sumberdaya manusia, maka perlu adanya pengelolaan sumberdaya manusia dari pihak manajemen sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan agar mendorong mereka untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. PT. Coats Rejo Indonesia juga telah memiliki sistem dan pelaksanaan penilaian kinerja untuk para karyawannya, namun menurut informasi dari pihak manajemen PT Coats Rejo Indonesia, ada beberapa permasalahan utama yang teridentifikasi dalam hubungannya dengan sistem penilaian kinerja di PT Coats Rejo Indonesia antara lain adalah :

- (1) Belum adanya standar penilaian kinerja yang spesifik pada *job description* sebagai acuan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, sehingga pada umumnya menimbulkan kurangnya motivasi dan rendahnya semangat kerja karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
- (2) Penilaian kinerja sering dianggap tidak obyektif dan cenderung sekedar formalitas, prosedur penilaiannya masih banyak mengandung kontroversi karena unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan.
- (3) Belum adanya buku catatan penilaian pengamatan atasan terhadap kinerja bawahan secara menyeluruh dari waktu ke waktu.
- (4) Data internal perusahaan pada akhir tahun 2004 menunjukkan turn-over karyawan yang cukup tinggi sebesar 11,1persen, terutama di divisi marketing.

Hal-hal itulah yang diduga mempengaruhi motivasi

kerja dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berakibat menurunnya kinerja karyawan dan perusahaan.

### Perumusan masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan suatu permasalahan penelitian, yaitu:

1. Apakah sistem penilaian kinerja selama ini sudah efektif dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia ?
2. Jika belum efektif, mengapa demikian dan bagaimana prioritas pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Coats Rejo Indonesia?

### Tujuan Penelitian

Dari permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengevaluasi efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan di PT Coats Rejo Indonesia.
2. Mengidentifikasi unsur yang paling dominan dari tiap unsur efektivitas penilaian kinerja karyawan dalam mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Coats Rejo Indonesia.
3. Memberikan prioritas pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Coats Rejo Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Arti Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah suatu tata cara formal dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan pada suatu periode tertentu (Mangkuprawira, 2002). Penilaian kinerja merupakan : alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja; satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan; serta alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan (Rao, 1996 ;

Rivai dan Basri, 2005). Namun perlu penambahan bahwa sistem penilaian harus mampu menilai potensi karyawan yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson (2002) mengenai manfaat pengembangan penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi dan kunci bagi pengembangan karyawan di masa mendatang.

### Efektivitas Penilaian Kinerja

Simamora (2001) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Relevansi  
Relevansi menyiratkan ada kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan antara elemen-elemen kerja. Untuk itu dilakukan identifikasi melalui analisis pekerjaan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai.
- b. Sensitivitas  
Suatu instrumen penilaian kinerja dikatakan memiliki sensitivitas (kepekaan) jika kriteria yang dipakai betul-betul mampu membedakan pegawai yang bekerja dengan baik dengan pegawai yang bekerja kurang baik. Jika tidak dapat membedakan, maka sistem ini mengurangi motivasi penyelia dan bawahan. Semakin rinci perbedaannya semakin peka dalam membedakan karyawan yang produktif dan kurang produktif.
- c. Keandalan  
Keandalan adalah konsistensi penilai untuk karyawan manapun. Penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu sama lainnya haruslah saling bersesuaian. Tetapi penilai dengan perspektif yang berbeda (misalnya penyelia, rekan sejawat dan bawahan) dapat melihat kinerja individu yang sama secara sangat berbeda.
- d. Kemampuserimaan  
Kemampuserimaan merupakan syarat yang paling penting dari semuanya, karena program pengembangan sumberdaya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan melaksanakannya. Banyak sistem penilaian kinerja yang valid dan handal tetapi karena dianggap merepotkan maka ditolak oleh pengguna.

### e. Kepraktisan

Kepraktisan adalah kriteria suatu instrumen penilaian yang mudah untuk dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan.

### Motivasi

Menurut Winardi (2002), motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan non moneter. Dengan demikian dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, sistem penilaian kinerja merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja karyawan. Hal itu dapat meningkatkan motivasi, terutama jika sistem penilaian kinerja yang diterapkan sudah efektif, yaitu bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan (Hasibuan, 2001). Bagi karyawan, penilaian kinerja akan memacu dan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih produktif. Dengan demikian karyawan dapat mencapai jenjang karir atau jabatan yang lebih tinggi. Kepuasan pekerjaan akan mendorong motivasi untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Bagi perusahaan, penilaian kinerja berguna sebagai : (1) umpan balik untuk mengukur kinerja karyawan, (2) memberikan masukan dimana seharusnya karyawan ditempatkan dan (3) menentukan apakah standar kinerja dapat diterima atau dipertahankan.

### Kepuasan Kerja

Menurut Kuswadi (2004), persepsi karyawan terhadap kepuasan ditentukan oleh faktor-faktor yang meliputi : gaji/pendapatan, keamanan kerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan prestasi kerja, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, pelatihan, dan skema pensiun. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan sehubungan dengan pekerjaannya akan sulit mempunyai motivasi tinggi untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu kepuasan karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya.

### Kinerja Karyawan

Menurut Hersey dan Blanchard (1992), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan. Kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Hal itu sejalan dengan model partner-lawyer (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1994). Menurut Sastrohadwiryo (2002), unsur yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja pada umumnya adalah tentang kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

### Kajian Penelitian Terdahulu

Harris (2004) dalam penelitiannya mengenai kajian teoritis motivasi penilai dalam penilaian kinerja, menjelaskan model hubungan sebab akibat dari motivasi penilai di dalam penilaian kinerja. Walaupun banyak buku maupun jurnal yang menggambarkan kerangka konseptual mengenai motivasi penilai (antara lain adalah : DeCotiis & Petit, 1978; Mohrman & Lawler, 1983; Murphy & Cleveland, 1991), namun penelitian ini menggambarkan dengan cara yang berbeda. Penilai yang tidak termotivasi akan memiliki sedikit informasi dalam proses menilai bawahannya. Penelitian ini mengasumsikan bahwa penilai yang termotivasi akan mempengaruhi jalannya proses penilaian kinerja secara keseluruhan. Fokus pada akurasi rating penilaian akan memimpin peneliti menyimpulkan bahwa penilai memiliki keterbatasan motivasi, walaupun dalam kenyataannya penilai lebih termotivasi untuk memberikan umpan balik. Hal utamanya adalah bagaimana menggunakan proses penilaian untuk memotivasi dan menghargai bawahan. Dari penelitian ini juga dihasilkan bahwa penilaian yang tidak akurat akan berimplikasi pada demotivasi yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Penelitian ini memiliki perspektif yang luas dengan menggabungkan penelitian tentang psikologis sosial dari motivasi penilai.

Robbins dan DeNisi (1993) meneliti tentang apakah ada bias jender dalam proses penilaian kinerja. Penelitian ini menganalisis proses dari karakteristik dan situasi yang mempengaruhi bias jender dalam mengevaluasi kinerja. Penelitian ini mengevaluasi bahwa jender memainkan peranan yang penting dalam proses kognitif suatu informasi. Hipotesis dari

penelitian ini bahwa atribut-atribut bias pada jender karyawan yang dinilai tidak akan berpengaruh, sampai kepada proses ketika perbandingan karyawan yang dinilai dan jender nampak menonjol. Penelitian pada proses kognitif difokuskan pada kode peraturan dan tingkat memory didalam proses evaluasi, sehingga didapatkan tidak berpengaruh pada bias jender. Atribut-atribut bias tidak merefleksikan kepada jender karyawan yang dinilai.

Koranti (1995) dalam penelitiannya menganalisis sistem penilaian kinerja dalam pengembangan sumberdaya manusia pada perum Sang Hyang Seri Jakarta, menemukan alternatif pemecahan yang terpilih, yaitu: perlunya penyusunan sistem penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan aspek sumberdaya manusia saat ini, mengefektifkan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan, serta peninjauan terhadap program pendidikan dan pelatihan. Relevansi dengan penelitian yang dilakukan yaitu menganalisis sistem penilaian kinerja, dan dilatarbelakangi permasalahan sistem penilaian kinerja yang hampir mirip. Namun penelitian yang dilakukan Koranti (1995) belum menampilkan hasil analisis dalam kaitannya antara sistem penilaian kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia serta kinerja karyawan di Perum Sang Hyang Seri. Alternatif pemecahan masalah yang dilakukan dengan analisis SWOT masih dirasa subyektif dan meragukan kevalidannya, dikarenakan peneliti hanya melakukan wawancara langsung dan kuesioner dengan para staf.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Syamsidi (1996) mengenai penilaian prestasi kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan PT. DSN Surabaya menyimpulkan bahwa ukuran penilaian prestasi kerja masih belum dapat distandarisasi dan dijadikan pedoman dalam melakukan keputusan ataupun kebijaksanaan manajemen PT.DSN, serta kinerja karyawan perusahaan masih tergolong rendah. Penelitian yang dilakukan Syamsidi (1996) meneliti faktor-faktor terpilih yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan dan berdasarkan hasil uji tanda (*sign test*) diperoleh faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah pemberian kompensasi, kondisi tempat kerja, dan pengalaman karyawan. Penelitian tersebut belum memasukkan aspek lain yang diduga mempengaruhi pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dan menganalisis efektivitasnya dengan pengaruhnya

terhadap produktivitas yang menurun, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi di PT DSN Surabaya. Hal tersebut dirasa perlu sesuai kenyataan di lapangan, serta yang menunjukkan pekerjaan karyawan PT DSN Surabaya memiliki perbedaan pada kebutuhan tingkat kesulitan, tingkat keterampilan dan pengalaman pekerjaannya. Hal inilah yang menuntut pelaksanaan prestasi kerja yang mencerminkan keadilan.

Herman (2003) melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui efektivitas penggunaan instrumen penilaian kinerja PNS yaitu DP-3 di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Banyuasin, dan menyusun suatu instrumen penilaian kinerja alternatif yang lebih obyektif, adil dan bisa diterima oleh pegawai dan pimpinan. Dari analisis didapat bahwa DP-3 dianggap tidak efektif sehingga diperlukan suatu instrumen penilaian kinerja alternatif yang merupakan pengembangan dari DP-3 yang telah ada yaitu gabungan pendekatan result dan attribute. Relevansi penelitian yang dilakukan dengan penelitian Herman (2003), yaitu menganalisis efektivitas instrumen penilaian kinerja dari sudut relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampooterimaan dan kepraktisan. Namun penelitian tersebut tidak meneliti ketidakefektivan DP-3 dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil, karena diduga bahwa efektivitas DP-3 selama ini memang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil, apalagi jika hanya ditinjau dari sisi instrumen penilaian kinerja, dan bukan sistemnya secara keseluruhan.

Ikhwan (2005) melakukan penelitian di PT.Coats Rejo Indonesia, yaitu salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi benang jahit dan termasuk kategori produk Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT). Permasalahan PT.Coats Rejo Indonesia yaitu perusahaan dianggap belum dapat mengimplementasikan nilai-nilai (*values*) perusahaan oleh sebagian besar karyawan yang seharusnya dapat membantu perusahaan keluar dari masalah dalam kondisi bisnis yang sulit. Demikian pula tingkat pemahaman terhadap nilai-nilai perusahaan masih kurang di tingkat jabatan operator (*non staff*) tetapi cukup baik untuk tingkat jabatan *staff*, *supervisor*, manajer maupun direktur. Dari hasil penelitian tersebut disarankan agar kinerja karyawan dapat bertambah baik dengan melakukan sosialisasi ulang kepada seluruh karyawan untuk pemahaman nilai-nilai perusahaan dan tujuan penerapan nilai-nilai

perusahaan. Perusahaan perlu menjabarkan dengan lebih detail tentang sikap, perilaku dan tindakan-tindakan yang lebih kongkrit sebagai pedoman perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan bagi para karyawan. Hal ini untuk menghindari implementasi nilai-nilai perusahaan dipengaruhi oleh budaya-budaya setempat yang tidak berhubungan dengan sasaran perusahaan. Komunikasi yang lebih intens antara tingkat jabatan untuk membahas isu-isu penting terutama isu-isu yang berhubungan dengan pencapaian kinerja perlu dilakukan lebih sering dan yang juga penting adalah atasan harus lebih memberikan panutan/ccontoh nyata dalam bersikap yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Berdasarkan kajian penelitian Ikhwan (2005) pada perusahaan yang sama, penelitian ini mendapat masukan bahwa pemahaman nilai-nilai pedoman perilaku karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan juga merupakan indikator penilaian kinerja yang perlu selalu disosialisasikan, karena budaya organisasi mengarah pada asumsi dan nilai untuk mengetahui mengapa sikap dan aktivitas perlu diberi reward dalam sistem penilaian kinerja, hal itu sejalan dengan pendapat Schneider (1987). Sebaliknya sistem penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan budaya kerja yang kompetitif diantara karyawan, sesuai harapan perusahaan. Hal itu dapat diketahui dengan menganalisis sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan perusahaan dalam fungsinya mengetahui kemampuan sistem tersebut melakukan penilaian terhadap potensi atau kelemahan karyawan dalam melaksanakan kerja, serta manfaat yang didapat dari penilaian kinerja tersebut bagi karyawan dan perusahaan. Dengan demikian dapat diketahui efektivitas sistem penilaian kinerja pada PT Coats Rejo Indonesia dengan melihat aspek-aspek relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampuserimaan dan kepraktisan sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kerangka penelitian ini tidak hanya bertujuan mencari pengaruh timbal balik dan analisis persepsi, namun memberikan rekomendasi prioritas pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Coats Rejo Indonesia, serta dapat digunakan dalam membuat keputusan-keputusan di bidang pengembangan sumberdaya manusia.

## KERANGKA PEMIKIRAN

### Kerangka Pemikiran Konseptual

Visi merupakan suatu pertanyaan yang berisikan tentang arahan yang jelas dari apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang, sehingga untuk mewujudkan visi tersebut maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalannya dalam setiap aktivitas. Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang berisi kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan. Pernyataan tentang visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan, menumbuhkan standar kerja yang prima, sehingga dengan visi yang jelas akan mengantarkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal tersebut dirumuskan dalam strategi-strategi yang tertuang dalam kebijakan PT Coats Rejo Indonesia di setiap departemennya antara lain departemen HRD, Dyehouse dan Finishing, Logistik, Finance serta Marketing. Pencapaian tujuan perusahaan harus didukung sumberdaya manusia yang berkualitas dan tergantung kepada tahapan dalam merekrut, menyeleksi, penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya, pelatihan dan pengembangan serta sistem imbalan, dengan demikian mampu menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Untuk mengukur kinerja karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja dengan tujuan mendisiplinkan karyawan, dan pengambilan keputusan manajemen seperti kenaikan gaji, promosi, dan lain-lain. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan membandingkan aktivitas hasil kerja seorang karyawan yang dinilai dengan yang seharusnya dihasilkan. Hal tersebut tergantung pada penilai, metode penilaian yang digunakan, cara serta hasil akhir yang dikomunikasikan kepada karyawan, yang diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, juga dapat diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Ukuran-ukuran keberhasilan yang sering digunakan dalam pekerjaan ialah ciri kepribadian dalam bentuk sifat, seperti kemampuan dalam bekerja sama, dan hasil kerja.

Dalam upaya mendapatkan kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan, maka PT Coats Rejo Indonesia perlu mengambil sikap yang jelas. Kejelasan sikap ini menyangkut berbagai variabel kebijakan organisasi, penilai, karyawan yang dinilai, prosedur penilaian, hasil penilaian dan kejelasan tindak lanjut manajemen terhadap hasil penilaian prestasi kerja.

Apabila tujuan penilaian prestasi kerja yang dilakukan belum tercapai, hal ini akan digunakan sebagai umpan balik (feed back) bagi proses perbaikan penilaian prestasi kerja di masa yang akan datang dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan sumberdaya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan yang diukur dengan berbagai tolok ukur, diantaranya dengan menilai karyawan melalui penilaian prestasi kerja.

Sebagai hasil dari analisis prestasi kerja ini, selain informasi mengenai karyawan yang cukup akurat, juga dapat dibuat suatu kebijakan manajemen sumberdaya manusia strategik. Artinya kebijakan yang bersifat menyeluruh dan mampu mempengaruhi semua tingkat manajemen yang ada di PT Coats Rejo Indonesia.

Proses penilaian kinerja harus dilaksanakan secara adil dan objektif dan harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan adanya penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif diharapkan karyawan akan meningkatkan kesadarannya untuk meningkatkan motivasi kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan maupun pengembangan karir karyawan itu sendiri. Sistem penilaian kerja yang tidak efektif dapat menyebabkan demotivasi karyawan, hal itu akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Adapun penilaian kinerja yang efektif memenuhi syarat-syarat efektivitas antara lain : relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampuserimaan dan kepraktisan.

Penerapan sistem penilaian kinerja menunjukkan adanya perhatian dari atasan kepada karyawannya, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi karyawan berhubungan dengan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor intrinsik antara lain yaitu usia, pengalaman, pendidikan, kepribadian dan kesehatan. Sedangkan

faktor-faktor ekstrinsik yaitu hubungan atasan dan bawahan, hubungan sesama rekan kerja, kondisi kerja dan kompensasi. Seorang karyawan yang merasa semua kebutuhannya terpenuhi akan berdampak kepada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Persepsi karyawan terhadap kepuasan ditentukan oleh faktor-faktor yang meliputi : gaji/pendapatan, keamanan kerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan prestasi kerja, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, pelatihan, dan skema pensiun. Ukuran kepuasan karyawan merupakan langkah pertama yang krusial untuk sebagian besar perusahaan dan program-program loyalitas. Kepuasan kerja karyawan akan memicu kesediaan bekerja yang dapat ditunjukkan pada aktivitas kerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian penilaian kinerja itu sendiri adalah merupakan proses untuk menaksir kinerja perorangan. Proses ini adalah untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang karyawan selama jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja hanyalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, bukan keseluruhan. Manajemen kinerja meliputi juga membuat perencanaan, mendiagnosis masalah, mengidentifikasi kendala-kendala kinerja, dan mengembangkan staf. Keseluruhan uraian teori-teori tersebut diatas adalah merupakan kerangka pemikiran yang berkaitan dengan penelitian dan model teoritis, dapat dilihat pada Kerangka Pemikiran Konseptual (Gambar 1).

### **Kerangka Pemikiran Operasional**

Konsep kerangka pemikiran operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Efektivitas penilaian kinerja karyawan dapat diukur dari aspek-aspek yang meliputi antara lain:

(a) relevansi, (b) sensitivitas, (c) keandalan, (d) kemampooterimaan dan (e) kepraktisan.

2. Penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan serta membangun kinerja kerja karyawan.
3. Kinerja karyawan dapat diukur dari unsur-unsur yang meliputi kinerja yaitu prestasi kerja terhadap pencapaian target kerja individu serta diukur melalui perilaku karyawan terhadap tugas yang diberikan meliputi : loyalitas, disiplin, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, inisiatif, kepemimpinan dan dedikasi.

Penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan pengaruh efektivitas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Secara skematik, kerangka operasional dapat dilihat pada Gambar 2.

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang efektif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi dan Waktu

Penelitian dilakukan di PT Coats Rejo Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Tajur No.24 Bogor, pada bulan Oktober sampai November 2005.

#### Metode Penelitian

Penelitian sistem penilaian kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia ini merupakan penelitian explanatory.

### Teknik Pengambilan Contoh

Jumlah sampel adalah 61 orang responden, ditentukan secara bertingkat (*Stratified Random Sampling*) yaitu suatu teknik pengambilan sampel secara bertingkat meliputi : staf, supervisor dan manajer, yaitu memiliki perbedaan karakteristik mengenai jabatan. Pembagian responden berdasarkan jabatan kerja dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Pembagian Responden Berdasarkan Jabatan Kerja

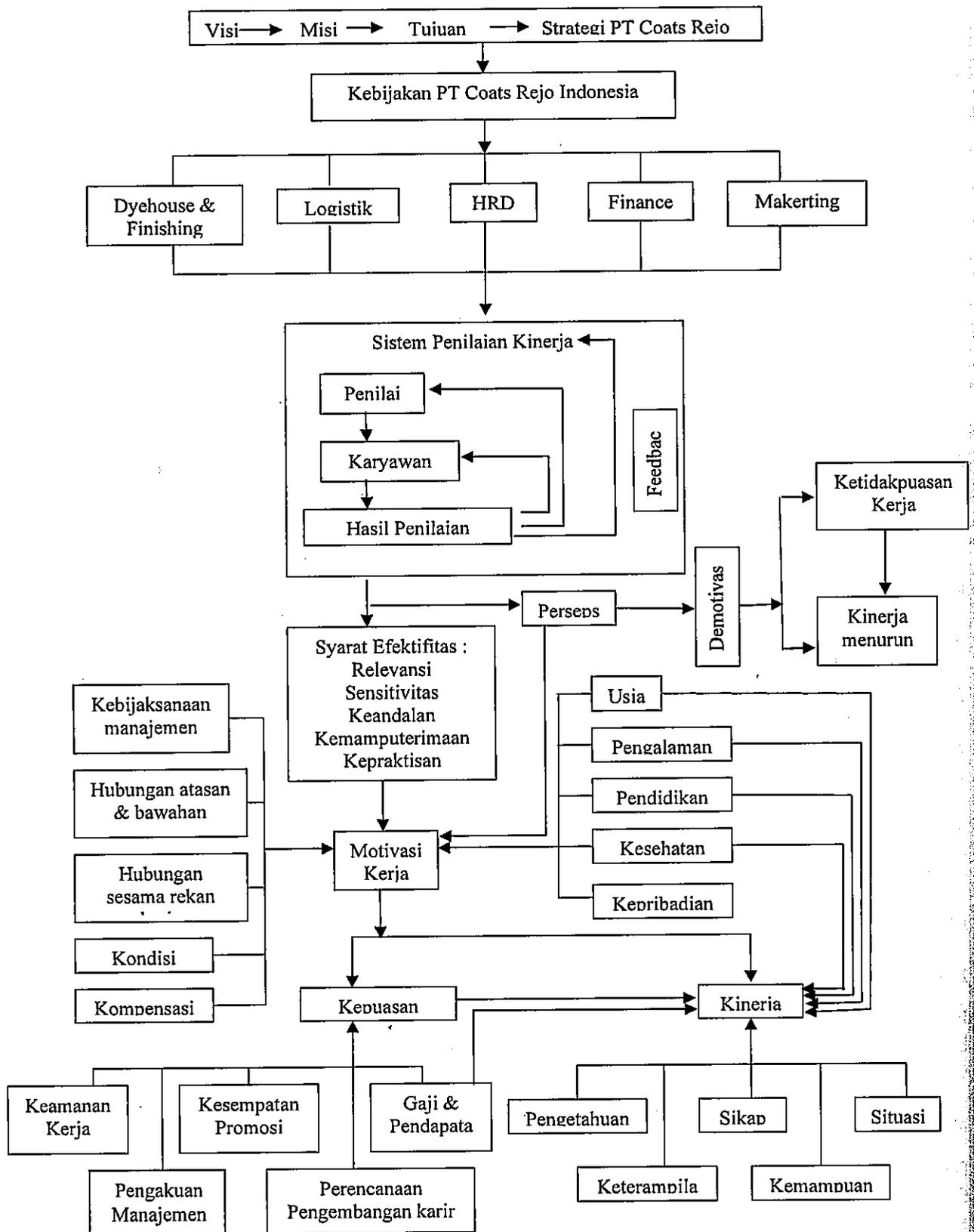
No	Lokasi	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Responden (orang)
1.	Staf	76	26
2.	Supervisor	69	26
3.	Manajer	23	9
	Total	168	61

### Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

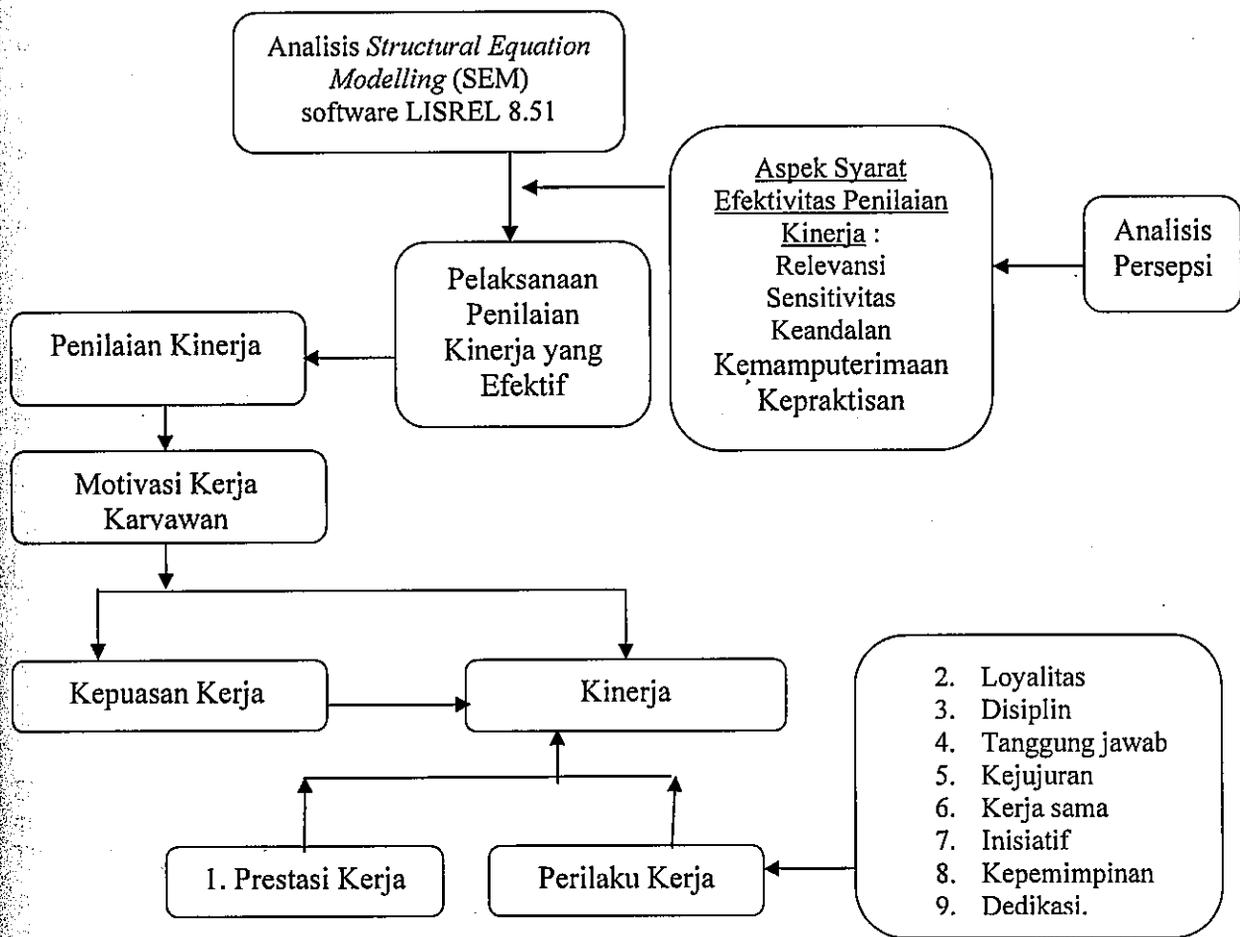
Pengolahan data dilakukan dengan analisis persepsi melalui perhitungan rata-rata skor dan analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modelling*). Setiap peubah diproses dengan menggunakan software LISREL (*Linear Structural Relationship*) 8.51. Asumsi dari penggunaan SEM ini adalah pengembangan model penelitian yang dilakukan harus berdasarkan justifikasi teoritis yang kuat dan mendalam melalui data empirik (Ferdinand, 2002), data menyebar normal, dan memenuhi persyaratan penggunaan SEM yaitu : (1) jumlah minimum responden dengan perbandingan lima observasi untuk setiap estimated parameter, (2) uji kesesuaian model dan (3) uji signifikansi kausalitas. Pada penelitian ini jumlah minimum responden adalah 55 orang.

Kelebihan dari alat analisis SEM ini yaitu dapat mengukur suatu hubungan yang tidak bisa diukur secara langsung melalui persepsi responden, dan menganalisis secara kompleks dari kajian teoritis yang mendalam terhadap data empirik permasalahan sistem penilaian kinerja di PT Coats Rejo Indonesia. Kombinasi analisis multivariat yang dilakukan terdiri dari analisis faktor konfirmatori, analisis regresi dan analisis jalur.

Visualisasi dari kombinasi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Operasional Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi, Kepuasan dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia

## GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### Profil Perusahaan

PT. Coats Rejo Indonesia sebagai anak perusahaan tekstil dari Coats Ltd. yang berpusat di Inggris merupakan salah satu produsen benang jahit terbesar di dunia. Saat ini Coats memiliki 50 pabrik dan 150 distributor di seluruh dunia dengan jumlah karyawan 30.000 orang. Coats telah berkembang dalam dua dekade melalui merger dan konsolidasi dari bermacam-macam perusahaan tekstil di Inggris.

PT Coats Rejo Indonesia memiliki pabrik yang berlokasi di Bogor sejak tahun tujuh puluhan. Saat ini PT Coats Rejo Indonesia memiliki bisnis utama dalam memproduksi dan memasarkan benang jahit.

Pimpinan puncak PT Coats Rejo Indonesia berada langsung dibawah organisasi regional Asia Pasific yang berpusat di India, sedangkan organisasi regional berada langsung dibawah kendali pusat organisasi yang berkedudukan di Inggris. Divisi-divisi perusahaan yang ada pada saat ini adalah :

1. Divisi Manufaktur yang membawahi departemen yang berhubungan langsung dengan proses-proses produksi seperti Departemen Logistik, Dyeing, dan Finishing.
2. Divisi Non Manufaktur yang membawahi departemen yang berhubungan tidak langsung dengan proses-proses produksi seperti Departemen Keuangan, HRD dan Information and Technology.

## Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi Perusahaan

Visi PT. Coats Rejo Indonesia adalah "Menjadi Perusahaan yang Terdepan dalam Menyediakan Benang Jahit Berkualitas Tinggi". Perusahaan menghasilkan benang jahit yang berkualitas tinggi diantaranya dengan karakteristik produk yang baik meliputi karakter warna yang homogen, tidak mudah putus dan memiliki reproducability yang tinggi serta memiliki ketepatan waktu produksi agar dapat memenuhi tenggat waktu yang diinginkan oleh pelanggan.

### b. Misi Perusahaan

Misi PT. Coats Rejo adalah "Mengembangkan dan Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia". Hal ini didasari bahwa perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang handal untuk menjalankan bisnis perusahaan terutama dalam menghadapi kondisi persaingan yang ketat di Industri benang jahit.

### Jenis Produk

Proses bisnis inti perusahaan saat ini adalah proses pewarnaan (dyeing), proses penguatan (bonding) dan proses penggulangan akhir (finishing). Dari proses bisnis tersebut, PT Coats Rejo Indonesia menghasilkan produk berupa benang jahit dengan jenis-jenisnya sebagai berikut :

Benang jahit untuk keperluan industri apparel (pakaian) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek Astra, Tiger dan Epic. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar Staple Spun Polyester (SSP) dan Poly Polyester Corespun.

Benang jahit untuk keperluan industri footwear (alas kaki/sepatu) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek Grai dan Nylblond. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar Continuous Filament Polyester (CFP) dan Continuous Filament Nylon (CFN).

Benang jahit untuk keperluan industri embroidery (bordir) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek Sylko. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar Trilobal Polyester (TLP).

Benang jahit untuk keperluan industri speciality product (produk khusus seperti seat belt and air bag pada kendaraan) yaitu produk benang jahit dengan merek Nylbond. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar CFN.

## Profil Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan yang dimiliki PT Coats Rejo Indonesia, beserta komposisinya dari divisi manufaktur dan non manufaktur, dan berdasarkan tingkat jabatan ditunjukkan oleh Tabel 2. Jumlah karyawan yang mendominasi adalah karyawan non staf pada divisi manufaktur yaitu departemen yang berhubungan langsung dengan proses-proses produksi.

Tabel 2. Komposisi Sumberdaya Manusia PT. Coats Rejo

Tingkat Jabatan	Divisi Manufaktur (Orang)	Divisi Non Manufaktur (Orang)	Jumlah (Orang)
Manajer	9	14	23
Supervisor	33	36	69
Staf	19	57	76
Non Staf	566	21	587
Jumlah Total	627	128	755

Sumber : Data Internal Perusahaan, Agustus 2005

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Persepsi Responden Terhadap Penilaian Kinerja

Berikut penjelasan masing-masing kriteria yang diteliti berkaitan dengan persepsi responden terhadap efektivitas penilaian kinerja yang diterapkan di PT Coats Rejo Indonesia:

#### a. Relevansi

Responden berpersepsi penilaian kinerja yang diterapkan selama ini sudah cukup sesuai dengan standar kerja departemen, terutama beberapa target kerja atau output aktual yang dikerjakan secara tim, namun menurut responden belum cukup menilai prestasi individu, dengan memberikan reward atas ide-ide individu yang dalam prosesnya membangun perbaikan kinerja departemen. Hal itu beralasan untuk staf yang memang dalam penilaian kinerjanya tidak memiliki formulir penilaian pencapaian target kerja (*special objective*). Menurut responden penilaian kinerja secara tim juga perlu menilai poin-poin kontribusi dari tiap individu. Hal ini dirasa penting ketika pencapaian target kerja tim tidak terpenuhi. Responden berpersepsi perlunya menghargai individu karyawan yang telah sungguh-sungguh bekerja keras, sehingga elemen-elemen dalam pekerjaan yang dilakukan dalam keseharian unit pekerjaan (*job description*), haruslah terkait dengan dimensi-dimensi secara spesifik untuk dinilai dalam formulir penilaian kinerja.

## b. Sensitivitas

Bagi staf yang tidak memiliki formulir pencapaian target kerja, berpersepsi bahwa penilaian terlalu melihat kepada perilaku kerja (*traits oriented*), sehingga tidak bisa membedakan karyawan staf yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi. Staf, supervisor dan manajer menginginkan penilaian yang adil yaitu mampu membedakan antara kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif, dengan harapan diberikan persentase *financial award* yang berbeda nyata untuk karyawan yang memiliki kinerja lebih baik. Dengan demikian sistem penilaian kinerja mampu menghargai karyawan yang lebih produktif dan meminimalisasi kecemburuan diantara karyawan karena diperlakukan tidak adil. Sistem penilaian yang sensitif mampu membangun motivasi dan iklim kerja yang kompetitif diantara karyawan, dan terkait pula dengan pencapaian target kerja.

## c. Keandalan

Menurut responden masih adanya unsur subyektivitas tersendiri dari penilai walaupun dalam mencapai ukuran yang obyektif telah menggunakan pencapaian kinerja sebagai acuan. Responden merasa subyektivitas tersebut dikarenakan belum adanya buku catatan penilaian di setiap departemen yang mencatat secara menyeluruh setiap prestasi kerja maupun tindakan positif yang dilakukan dalam keseharian karyawan, sehingga penilaian kinerja belum dapat diandalkan sepenuhnya.

## d. Kemampuserimaan

Manajer lebih mengetahui teknis penerapan sistem penilaian kinerja serta benefitnya, namun hal tersebut belum tersosialisasikan secara menyeluruh hingga level staf, mengenai apa yang seharusnya dinilai dan tujuan/benefit yang akan diperoleh dari penilaian kinerja tersebut, sehingga mampu memotivasi dalam bekerja dan bertanggung jawab. Terkait dengan unsur relevansi bahwa elemen-elemen pekerjaan dari tiap departemen belum dikembangkan menjadi dimensi-dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja. Dengan demikian belum sepenuhnya mendapat dukungan dari para penggunanya. Menurut responden formulir penilaian kinerja yang diterima staf dan supervisor relatif lebih sederhana daripada pencapaian *objective* yang harus dilakukan oleh para manajer.

## e. Kepraktisan

Menurut persepsi responden bahwa formulir penila kinerja yang digunakan bersifat praktis karena relatif sederhana, bersifat umum atau tidak berdasarkan kerumitan suatu tugas dan tanggung jawab sesuai *description*. Selain itu, pengisian penilaian kinerja cenderung menjadi rutinitas dan formalitas sehingga responden setuju menganggapnya mudah digunakan.

Secara umum dapat dilihat pada Tabel 3, bahwa rata-rata jawaban responden staf, supervisor dan manajer menjawab cukup setuju terhadap efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Jawaban cukup setuju tersebut mendasakan kecenderungan jawaban kearah ketidakpuasan responden terhadap sistem penilaian kinerja. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan selama ini belum dapat dikatakan efektif.

Model yang digunakan PT Coats Rejo Indonesia termasuk metode *Graphic Rating Scale (GRS)*. Metode tersebut mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan *Likert Scale* (amat bagus, bagus, cukup, sedang dan kurang). Namun pada umumnya penilaian kinerja tersebut menjadi suatu alat yang tidak dapat diandalkan dan hanya suatu rutinitas tahunan. Penyebab ketidakefektifitasan penilaian kinerja PT Coats Rejo Indonesia adalah:

(a). Kurangnya pemahaman yang mendalam dari para penilai dan karyawan yang dinilai mengenai bagaimana melakukan penilaian prestasi kerja yang baik. Pihak penilai dan ternilai kurang diberikan informasi secara utuh mengenai formulir penilaian kinerja beserta lampirannya. Dengan demikian penilai dan ternilai tidak mengetahui definisi dari unsur-unsur penilaian kinerja dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif;

(b). Walaupun penilai memahami formulir penilaian kinerja beserta lampirannya tersebut, penilai mempunyai keterbatasan data pendukung (*track record*) dalam melakukan penilaian dalam waktu satu tahun. Banyaknya jumlah item dalam point assessed yang meliputi "*Leadership*", "*Judgement*", "*Responsibility dan Control*", "*Ability dan Planning*", "*Discipline*", "*Human Relation*" serta

"Creativity" yang harus dinilai oleh penilai, selain belum diatur pembobotannya untuk setiap point assessed, namun dalam point assessed tersebut terdapat pernyataan 'selalu', 'cenderung', 'sering', 'biasanya', 'kadang-kadang', 'kurang', 'jarang' yang dipakai untuk membedakan apakah suatu trait yang dinilai tersebut masuk kategori 'amat baik', 'baik', 'cukup', 'sedang' dan 'kurang' dalam kaitannya dalam range nilai 0-2, 3-5, 6-8, 9-10 masih dapat ditafsirkan berbeda-beda oleh para penilai jika tidak didukung oleh data yang jelas. Disamping itu sesuatu yang sangat subjektif masih tercantum dalam item yang harus dinilai, yaitu unsur "loyal kepada perusahaan" dalam *point assessed responsibility* seorang penilai harus memberikan penilaian apakah seorang ternilai

melakukan pekerjaannya dengan bergairah atau tidak, maupun bersemangat tinggi dan positif. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah yang menjadi ukuran jika seseorang itu dikatakan bergairah kerja atau tidak dan apakah jika tidak pernah mengeluh dikatakan semangat dan bersikap positif dalam bekerja;

(c) Terdapat item-item penilaian yang tumpang tindih dan kurang tepat dalam pengklasifikasiannya. Sebagai contoh aspek penilaian "kemampuan untuk menganalisa tugas yang diberikan" juga diukur dalam unsur "*Ability dan Planning*" yakni "mutu pekerjaan serta sepenuhnya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya". Seharusnya hal tersebut sudah termasuk

Tabel 3. Persepsi Seluruh Responden Mengenai Unsur-unsur Efektivitas Penilaian Kinerja di PT Coats Rejo Indonesia

Kategori		Staff		Supervisor		Manajer	
		Skor	Setuju	Skor	Setuju	Skor	Setuju
Relevansi	• Terkait dengan standar dan tujuan organisasi (X1)	3,77	S	3,62	S	3,22	C
	• Elemen-elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi-dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja (X2)	3,35	C	3,54	S	3,67	S
Sensitivitas	• Mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif (X3)	2,97	C	3,5	S	2,67	C
	• Mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja (X4)	3,5	S	3,46	S	2,78	C
Keandalan	• Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian (X5)	2,73	C	2,88	C	2,67	C
	• Ukuran yang obyektif dan adil (X6)	2,77	C	2,77	C	2,89	C
Kemampuan	• Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja (X7)	3,31	C	3,35	C	3,89	S
	• Hasil penilaian kinerja (nilai terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai (X8)	2,92	C	3,12	C	3,22	C
	• Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir (X9)	3,85	S	3,62	S	3,22	C
Kepraktisan	• Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai (X10)	3,88	S	3,92	S	3,11	C
	• Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan (X11)	3,96	S	3,85	S	3,56	S
Rata-rata Skor		3,395		3,419		3,172	
Rata-rata Jawaban		C		C		C	

Ket : SS = Sangat Setuju = 5  
 S = Setuju = 4  
 C = Cukup Setuju = 3  
 TS = Tidak Setuju = 2

"Creativity" yang harus dinilai oleh penilai, selain belum diatur pembobotannya untuk setiap point assessed, namun dalam point assessed tersebut terdapat pernyataan 'selalu', 'cenderung', 'sering', 'biasanya', 'kadang-kadang', 'kurang', 'jarang' yang dipakai untuk membedakan apakah suatu trait yang dinilai tersebut masuk kategori 'amat baik', 'baik', 'cukup', 'sedang' dan 'kurang' dalam kaitannya dalam range nilai 0-2, 3-5, 6-8, 9-10 masih dapat ditafsirkan berbeda-beda oleh para penilai jika tidak didukung oleh data yang jelas. Disamping itu sesuatu yang sangat subjektif masih tercantum dalam item yang harus dinilai, yaitu unsur "loyal kepada perusahaan" dalam *point assessed responsibility* seorang penilai harus memberikan penilaian apakah seorang ternilai

melakukan pekerjaannya dengan bergairah atau tidak, maupun bersemangat tinggi dan positif. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah yang menjadi ukuran jika seseorang itu dikatakan bergairah kerja atau tidak dan apakah jika tidak pernah mengeluh dikatakan semangat dan bersikap positif dalam bekerja;

(c) Terdapat item-item penilaian yang tumpang tindih dan kurang tepat dalam pengklasifikasiannya. Sebagai contoh aspek penilaian "kemampuan untuk menganalisa tugas yang diberikan" juga diukur dalam unsur "*Ability dan Planning*" yakni "mutu pekerjaan serta sepenuhnya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya". Seharusnya hal tersebut sudah termasuk

Tabel 3. Persepsi Seluruh Responden Mengenai Unsur-unsur Efektivitas Penilaian Kinerja di PT Coats Rejo Indonesia

Kategori		Staf	Supervisor	Manajer			
Relevansi	• Terkait dengan standar dan tujuan organisasi (X1)	3,77	S	3,62	S	3,22	C
	• Elemen-elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi-dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja (X2)	3,35	C	3,54	S	3,67	S
Sensitivitas	• Mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif (X3)	2,97	C	3,5	S	2,67	C
	• Mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja (X4)	3,5	S	3,46	S	2,78	C
Keandalan	• Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian (X5)	2,73	C	2,88	C	2,67	C
	• Ukuran yang obyektif dan adil (X6)	2,77	C	2,77	C	2,89	C
Kemampuan rimaan	• Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja (X7)	3,31	C	3,35	C	3,89	S
	• Hasil penilaian kinerja (nilai) terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai (X8)	2,92	C	3,12	C	3,22	C
	• Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir (X9)	3,85	S	3,62	S	3,22	C
Kepraktisan	• Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai (X10)	3,88	S	3,92	S	3,11	C
	• Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan (X11)	3,96	S	3,85	S	3,56	S
Rata-rata Skor		3,395		3,419		3,172	
Rata-rata Jawaban		C		C		C	

Ket : SS = Sangat Setuju = 5  
 S = Setuju = 4  
 C = Cukup Setuju = 3  
 TS = Tidak Setuju = 2

dalam item: "tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan" dalam unsur "*Responsibility*". Contoh lainnya adalah faktor "kemampuan berinisiatif dalam menjalankan pekerjaan dan menyelesaikan masalah" dinilai masuk dalam dua unsur yaitu "*Responsibility*" dan "*Creativity*". Serta faktor "kemampuan menggerakkan bawahan dan mengembangkan komunikasi" dinilai masuk dalam dua unsur yaitu "*Leadership*" dan "*Creativity*" dalam kaitannya dengan kemampuan mengorganisasikan kelompok.

### 6.1. Hasil Analisis *Structural Equation Modelling*

Hasil penelitian pada Tabel 4 menunjukkan dari kelima peubah laten eksogen (efektivitas penilaian kinerja), dimensi kemampuserimaan mempunyai kontribusi paling besar terhadap sistem penilaian kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia; selanjutnya berturut-turut adalah dimensi sensitivitas, relevansi, keandalan. Dimensi kepraktisan memiliki kontribusi signifikansi yang paling rendah, ditunjukkan dengan nilai T-value yang memiliki nilai lebih kecil dari 1,96, yang merupakan nilai kritis uji-t pada taraf nyata lima persen.

Nilai faktor muatan (*loading factor*) setiap peubah merupakan koefisien yang menunjukkan seberapa besar tingkat kontribusi relatif dari atribut-atribut (peubah indikator) tersebut dalam membentuk peubah laten endogennya. Dalam proses pengukurannya, terdapat peubah-peubah indikator yang dijadikan pembanding atau patokan dengan cara memberikan nilai satu untuk faktor muatannya. Pada Tabel 4 dapat dilihat peubah indikator yang dijadikan pembanding yaitu: X1, X3, X5, X7, X10, Y1, Y5, Y11, dan Y15. Peubah indikator yang dijadikan pembanding dimaksudkan untuk mengantisipasi kontribusi atau pengaruh peubah yang tidak terdeteksi dalam model penelitian ini. Faktor muatan peubah lain selanjutnya dibandingkan dengan faktor muatan dari peubah pembanding untuk melihat nilai kontribusi relatif peubah tersebut dalam membentuk peubah latennya.

Hasil penelitian pada Tabel 5 menunjukkan muatan kontribusi pengaruh positif dari sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja; serta urutan nilai dampak dari tiap kontribusi atribut pembentuknya. Hal tersebut dapat diartikan, jika

PT Coats Rejo Indonesia memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif maka hipotesis yang dibangun dari model penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya dengan sistem penilaian kinerja yang efektif maka akan berdampak positif terhadap atribut-atribut pembentuk tiap laten endogennya, dapat pula dilihat dampak terbesar dari besaran nilai kontribusinya.

### IMPLIKASI MANAJERIAL

Prioritas pembenahan sistem penilaian kinerja yang direkomendasikan agar dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia dapat dilihat pada Tabel 6.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari studi kasus tersebut yang dilakukan di PT Coats Rejo Indonesia maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari analisis persepsi didapat bahwa responden staf, supervisor, dan manajer berpersepsi pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan di PT Coats Rejo Indonesia masih belum efektif.
2. Unsur yang paling dominan dari tiap unsur efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dalam mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Coats Rejo Indonesia adalah peubah laten eksogen kemampuserimaan; selanjutnya berturut-turut adalah dimensi sensitivitas, relevansi, dan keandalan. Dimensi kepraktisan memiliki kontribusi yang paling rendah. Maknanya adalah unsur-unsur efektivitas itu memiliki prioritas dalam implikasi manajerial pembenahan sistem penilaian kinerja, sesuai besaran angka kontribusi yang diberikan, terutama ketika perusahaan menghadapi keterbatasan; selanjutnya sistem penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia.

Tabel 4. Pengaruh Masing-masing Indikator Peubah Laten Eksogen

Indikator	Nilai Mean	T- Values	Atribut	Nilai Mean
RELEVANSI	0,56	10,14	Terkait dengan standar dan tujuan organisasi (X1)	1,00
			Elemen-elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi-dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja (X2)	0,69
SENSITIVITAS	0,59	10,53	Mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif (X3)	1,00
			Mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja (X4)	0,87
KEANDALAN	0,48	8,88	Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian (X5)	1,00
			Ukuran yang obyektif dan adil (X6)	1,39
KEMAMPUAN	1,42	15,96	Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja (X7)	1,00
			Hasil penilaian kinerja (nilai) terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai (X8)	0,50
			Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir (X9)	0,08
KEPRAKTISAN	0,04	0,87	Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai (X10)	1,00
			Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan (X11)	3,95

## Saran

Prioritas pembenahan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Coats Rejo Indonesia perlu memperhatikan urutan kontribusi unsur efektivitas penilaian kinerja karyawan dalam mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Coats Rejo Indonesia, yaitu :

1. Sosialisasi secara menyeluruh mengenai sistem penilaian kinerja dan kejelasan hasil penilaian antara lain manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian.
2. Mengadakan pelatihan bagi penilai dan yang dinilai
3. Mengakomodasi partisipasi penilai dalam menyusun skala penilaian
4. Menerapkan metode Management By Objective (MBO) dan self appraisal bagi penilaian staf dan supervisor; serta sistem 360 degree feedback secara keseluruhan
5. Merevisi dan menambahkan point assessed

dalam penilaian kinerja yang diperoleh dari hasil analisis pekerjaan yang mendalam (job analysis) yang berbeda bagi tiap departemennya.

6. Mandatory dari manajemen HRD untuk mengadakan penilaian enam bulan atau tiga bulan sekali dengan memperhatikan integrasinya kepada Manajemen Kinerja (Performance Management) dan berdasarkan buku catatan penilaian yang lengkap dan menyeluruh di semua departemen
7. Manajemen perlu lebih memperhatikan penghargaan yang berkaitan dengan financial award yang berbeda nyata kepada karyawan teladan atau berprestasi.

Model yang telah disusun secara teoritis pada penelitian ini telah sesuai dengan data empiris di lapangan, dan untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji studi lanjutan tentang upaya peninjauan kembali sistem kompensasi dan penghargaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia.

Tabel 5. Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja terhadap Peubah Laten Endogen dan Faktor Muatan Pembentuk Masing-masing Indikator Peubah Laten Endogen

Dimensi Pengaruh	Faktor Muatan	Kriteria	Faktor Muatan	Dimensi	
<b>SISTEM PENILAIAN KINERJA terhadap MOTIVASI</b>	<b>0,56</b>	<b>SISTEM PENILAIAN KINERJA</b>	Y1. Menilai hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kinerja	1,00	1
			Y2. Menilai kekuatan dan kelemahan karyawan	0,49	3
			Y3. Menganalisis kinerja karyawan dan memberikan rekomendasi perbaikan	0,86	2
			Y4. Menilai potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang	0,48	4
<b>MOTIVASI terhadap KEPUASAN KERJA</b>	<b>0,89</b>	<b>MOTIVASI</b>	Y5. Meningkatkan prestasi kerja	1,00	2
			Y6. Membuat karyawan lebih bertanggung jawab	1,47	1
			Y7. Mendorong untuk bekerja keras	0,97	3
			Y8. Mendorong untuk meningkatkan karir setinggi mungkin	0,77	4
			Y9. Membangun hubungan kerjasama dengan sesama rekan kerja	0,59	6
			Y10. Membangun hubungan kerjasama dengan atasan	0,66	5
<b>MOTIVASI terhadap KINERJA</b>	<b>0,41</b>	<b>KEPUASAN KERJA</b>	Y11. Pengakuan atas prestasi kerja	1,00	2
			Y12. Kesempatan promosi kerja	0,77	4
			Y13. Memberikan fasilitas (hak libur, gaji dan keamanan kerja) yang baik	0,83	3
			Y14. Merasa dihargai dan dipercaya	1,06	1
<b>KEPUASAN KERJA terhadap KINERJA</b>	<b>0,32</b>	<b>KINERJA</b>	Y15. Prestasi kerja	1,00	5
			Y16. Loyalitas / kesetiaan	1,12	4
			Y17. Disiplin	1,85	1
			Y18. Tanggung jawab	1,28	2
			Y19. Kejujuran	1,24	3
			Y20. Kerjasama	0,70	9
			Y21. Inisiatif / prakarsa	0,73	8
			Y22. Kepemimpinan	0,91	6
			Y23. Dedikasi	0,82	7

Tabel 6. Dimensi Prioritas Pembinaan dan Implikasi Manajerial

No.	Dimensi Prioritas Pembinaan dan Implikasi Manajerial	
1.	Kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi secara menyeluruh mengenai sistem penilaian kinerja dan kejelasan hasil penilaian</li> <li>2. Pelatihan penilaian kinerja bagi penilai yang dinilai.</li> <li>3. Mengakomodasi partisipasi penilai dalam menyusun skala penilaian.</li> </ol>
2.	Sensitivitas	<p>Penilaian kinerja karyawan harus berada dalam kerangka Manajemen Kinerja (<i>Performance Management</i>) yang terintegrasi. Dalam artian, hasil dari penerapan penilaian kinerja mempunyai sensitivitas yang tinggi dalam kegiatan pemberian <i>financial award</i> (gaji dan bentuk penghargaan materi antara lain kalender perusahaan, topi, pulpen, dan kaos), sehingga memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja lebih baik; pendidikan dan pelatihan; kegiatan promosi jabatan; dan kegiatan perencanaan pegawai (kebutuhan atas pegawai yang memiliki <i>skill</i> tertentu).</p>
3.	Relevansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merevisi dan menambahkan <i>point assessed</i> yang masuk dalam formulir penilaian kinerja harus diperoleh dari hasil analisis pekerjaan yang mendalam (<i>job analysis</i>); memperhitungkan kontribusi individu dalam pencapaian target kerja dengan melihat relevansinya pada uraian pekerjaan. Perbandingan pembobotan nilai yang diusulkan lebih besar untuk penilaian pencapaian target kerja dibandingkan penilaian perilaku.</li> <li>2. Menerapkan metode <i>management by objective</i> (MBO) untuk penilaian staf dan <i>self appraisal</i> untuk menilai staf dan supervisor.</li> </ol>
4.	Keandalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan penilaian kinerja <i>360 degree feedback</i>, sehingga obyektivitas penilaiannya pun menjadi lebih tinggi serta mampu membedakan karyawan yang produktif dan kurang produktif.</li> <li>2. <i>Mandatory</i> dari manajemen HRD untuk mengadakan penilaian enam bulan atau tiga bulan sekali dan berdasarkan buku catatan penilaian yang lengkap dan menyeluruh di semua departemen.</li> </ol>
5.	Kepraktisan	<p>Implikasi manajerial dari dimensi kepraktisan, walaupun tidak signifikan berpengaruh, namun tetap perlu mempertimbangkan sistem penilaian kinerja dan instrumennya untuk mudah digunakan oleh karyawan PT Coats Rejo Indonesia dan dipahami dengan melakukan sosialisasi yang terus menerus.</p>

## DAFTAR PUSTAKA

- Donnelly, James H., Gibson, James L., dan Ivancevich, John. 1994. *Fundamental of Management*. Business Publication. Texas.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Dokter. Edisi 2. BP UNDIP, Semarang.
- Hasibuan, M. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Harris, M. 2004. Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework. *Journal of Management*. [Http://www.findarticles.com](http://www.findarticles.com).
- Herman. 2003. *Kajian Efektivitas Penggunaan DP-3 dan Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Banyuasin*. Tesis Tidak Diterbitkan. Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hersey, P., dan K. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Ikhwan, H. 2005. *Analisis Hubungan Pemahaman Nilai-Nilai Perusahaan dengan Sikap Tanggung Jawab dan Komitmen Individu Karyawan pada Perusahaan Multinasional (Studi Kasus di PT. Coats Rejo Indonesia-Bogor)*. Tesis Tidak Diterbitkan. Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Koranti, K. 1995. *Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia pada Perum Sang Hyang Seri, Jakarta*. Tesis Tidak Diterbitkan. Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mangkuprawira, S. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Rao, T. V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Seri Manajemen No. 125. PPN. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Rivai, V. dan A.F. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, T.L. dan A. S. DeNisi. 1993. Moderators of sex bias in the performance appraisal process: a cognitive analysis. *Journal of Management*. [Http://www.findarticles.com](http://www.findarticles.com).
- Sastrohadiwiryo, S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Schuller, R.S. dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad Ke-21*. Edisi Bahasa Indonesia. Erlangga. Jakarta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta
- Stolovich, H.D. dan Keeps, E.J. 1992. *Handbook of of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis dan Solving Performance Problems in Organizations*. Jprney-Bass Publisher. San Fransisco.
- Syamsidi, E. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT DSN, Surabaya)*. Tesis Tidak Diterbitkan. Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manjemen*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.