

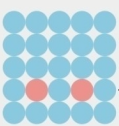
RINGKASAN EKSEKUTIF

RONNY DASRIL, 2008. Analisis Pengaruh Efektifitas Penilaian Kinerja Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial Dalam Kompensasi, Promosi Dan Pelatihan Di PT. Unitex, Tbk. Di bawah bimbingan **SJAFRI MANGKUPRAWIRA** dan **M. JOKO AFFANDI.**

Globalisasi dan perdagangan bebas telah membuat perkembangan dunia bisnis semakin pesat yang didukung oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi ini membuat dunia usaha di seluruh negara, khususnya Indonesia harus mengevaluasi kembali kesiapannya dalam semua sektor untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut. Salah satu sektor yang sangat penting adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan profesional sehingga memiliki kompetensi, keunggulan dan daya saing yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus dalam perusahaan, karena pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan waktu yang panjang dan spesifik, mulai dari proses rekrutmen sampai kepada masa pensiunnya karyawan tersebut, sehingga kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia membuat perusahaan akan mengalami kerugian yang besar.

Menciptakan sumber daya manusia yang handal dan profesional membutuhkan manajemen yang tepat dan sesuai, baik dalam mencapai tujuan perusahaan maupun kepuasan karyawan tersebut, sehingga diperoleh kinerja perusahaan yang optimal. Salah satu cara mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan dan juga adanya umpan balik dari hasil kinerja yang diperoleh untuk menciptakan motivasi dan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian kompensasi, promosi dan pelatihan. Pengambilan keputusan manajerial harus didasarkan kepada hasil kinerja yang akurat, sehingga diperoleh keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan akan menyebabkan kegagalan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. PT. Unitex, Tbk juga telah memiliki sistem penilaian kinerja, namun masih terdapat beberapa masalah dalam sistem maupun pelaksanaan penilaian kerjanya, antara lain adalah:

- (1) Belum adanya standar penilaian kinerja yang spesifik pada uraian pekerjaan sebagai acuan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.
- (2) Penilaian kinerja cenderung subjektif dan sering didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan dengan memperkirakan hasil kinerja karyawan yang sesuai perasaan masing-masing penilai. Prosedur penilaian masih banyak mengandung kontroversi karena kentalnya unsur subjektif yang didominasi persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan.
- (3) Penilaian kinerja secara formal yang dilakukan setahun sekali dianggap kurang mampu menggambarkan kondisi kinerja karyawan sesungguhnya. Pada umumnya pencatatan hanya dilakukan bila karyawan melanggar aturan yang ada.



- (4) Hasil penilaian kinerja tidak memberikan pengaruh terhadap kenaikan pangkat karyawan, karena kenaikan pangkat hanya dilakukan secara berkala. Hal ini menyebabkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi berkurang

Permasalahan diatas akhirnya memicu nilai akhir dari penilaian kinerja yang kurang mencerminkan kondisi sebenarnya. Sistem penilaian kinerja yang tidak lengkap dan menyeluruh akan mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi beberapa kelompok yang dinilai, sehingga terjadi penurunan motivasi kerja yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dengan melihat pentingnya penilaian kinerja karyawan bagi kemajuan perusahaan dan karyawan, maka perlu untuk mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan penilaian kinerja karyawan, sehingga hasilnya dapat dipergunakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan manajerial untuk meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan pada masa yang akan datang.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis efektifitas penilaian kinerja yang diterapkan saat ini di PT. Unitex, Tbk. (2) Menganalisis penyebab ketidakefektifan penilaian kinerja. (3) Menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap pengambilan keputusan manajerial seperti; penentuan kompensasi, promosi dan pelatihan karyawan. (4) Mengembangkan penilaian kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan untuk meningkatkan kinerja secara optimal dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian ini dibatasi pada karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap (operator, kepala regu, kepala unit dan pengawas) dengan responden sebanyak 130 orang. Penelitian dilakukan di PT. Unitex, Tbk, Bogor pada bulan April sampai Mei 2008. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *proportionate random sampling*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji kesesuaian antara model yang sudah disusun secara teoritis dengan data empiris yang ada dilapangan. Pengelolaan data SEM diuji dengan menggunakan *software* LISREL 8.51 yang kemudian hasilnya digunakan dalam analisis pembahasan dan implikasi manajerial bagi perusahaan.

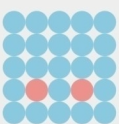
Atribut yang dianalisis terdiri dari 10 indikator yang dikelompokkan dalam lima peubah laten eksogen (dimensi) efektifitas penilaian kinerja karyawan, yakni relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampooterimaan dan kepraktisan. Peubah laten eksogen relevansi terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: terkait dengan standar dan tujuan organisasi (X1) dan relevan dengan pekerjaan yang dinilai (X2). Peubah laten eksogen sensitivitas terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: mampu membedakan kinerja antara karyawan yang produktif dan tidak produktif (X3) dan mampu membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan kinerja yang buruk (X4). Peubah laten eksogen keandalan terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: hasil penilaian yang diperoleh tidak akan jauh berbeda antara sesama penilai terhadap satu objek penilaian (X5) dan mampu menggambarkan keobjektifan/keadilan antara sesama karyawan (X6). Peubah laten eksogen kemampooterimaan terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: sosialisasi penilaian kinerja terhadap karyawan (X7) dan sistem penilaian kinerja dapat diterima oleh penilai dan yang dinilai (X8). Peubah laten eksogen kepraktisan terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: pertanyaan dalam penilaian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kinerja mudah dipahami oleh penilai dan yang dinilai (X9) dan sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan (X10).

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modeling*, hasil pengolahan data dengan LISREL 8.51 menunjukkan standar-standar yang sesuai dengan aturan kecocokan model, sehingga tidak diperlukan lagi berbagai modifikasi. Dalam evaluasi kriteria *goodness of fit*, terdapat beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* yang digunakan untuk menguji kecocokan model dengan data yang disajikan (sesuai dengan data empiris). Indeks-indeks tersebut adalah *Degree of Freedom* (DF), *Chi-square*, RMSEA (*Root Means Square Error of Approximation*), dan *P-value*. Uji kecocokan di atas mengindikasikan bahwa terdapat kecocokan yang baik antara model dan kenyataan (didukung oleh data empiris). Nilai *Chi-square* (X^2) yang relatif kecil terhadap derajat bebasnya (DF) menunjukkan model yang diajukan didukung oleh data empiris. Nilai RMSEA = 0,00 dan *P-value* = 1,00 menunjukkan adanya kedekatan suatu model dengan populasinya dan model didukung oleh data empiris.

Hasil penelitian menunjukkan dari kelima peubah laten eksogen (efektifitas penilaian kinerja) bahwa dimensi **relevansi** mempunyai kontribusi yang paling besar dalam pengambilan keputusan manajerial PT. Unitex, Tbk dengan nilai koefisien 0,17. Urutan keduanya adalah dimensi **sensitivitas** dan **keandalan** dengan nilai koefisien 0,16. Selanjutnya adalah dimensi **kemampuserimaan** dan **kepraktisan** dengan masing-masing nilai koefisiennya adalah 0,15 dan 0,13. Secara keseluruhan peubah laten tersebut memberikan kontribusi yang rendah dalam penentuan keputusan manajerial di PT. Unitex, Tbk dalam kompensasi, promosi dan pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa metode yang selama ini diterapkan belum memenuhi harapan karyawan.

Dari hasil penelitian juga menunjukkan jika PT. Unitex, Tbk memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif maka akan berpengaruh positif terhadap penentuan kompensasi karyawan sebesar 2,14. Dampak terbesar dari sistem penilaian kinerja yang efektif terhadap penentuan kompensasi akan membantu perusahaan dalam menentukan jumlah bonus yang diterima oleh karyawan dengan angka kontribusi sebesar 1,10, penentuan kompensasi terbesar kedua adalah membantu perusahaan dalam menentukan jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan setiap bulannya dengan angka kontribusi 1,00, sedangkan dalam penentuan kenaikan gaji karyawan memberikan kontribusi sebesar 0,51.

Sistem penilaian kinerja yang efektif di PT. Unitex, Tbk juga akan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan promosi karyawan dengan angka kontribusi sebesar 0,97. Dampak terbesar dari sistem penilaian kinerja yang efektif terhadap penentuan keputusan promosi akan membantu perusahaan dalam menentukan mutasi karyawan yang sesuai dengan kompetensinya (dengan angka kontribusi 1,54) dan selanjutnya sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan pengembangan karir karyawan (dengan angka kontribusi 1,00).

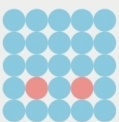
Sistem penilaian kinerja yang efektif di PT. Unitex, Tbk juga akan berpengaruh positif terhadap penentuan kebutuhan pelatihan karyawan dengan angka kontribusi sebesar 0,84. Dampak terbesar dari sistem penilaian kinerja yang efektif terhadap penentuan kebutuhan pelatihan akan membantu perusahaan dalam menentukan bentuk pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dengan angka kontribusi sebesar 1,07. Dampak selanjutnya adalah membantu perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



mempersiapkan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dengan angka kontribusi sebesar 1,05, sedangkan kontribusi penilaian kinerja yang efektif dalam menentukan perlu tidaknya pelatihan bagi karyawan berada pada urutan terakhir dengan angka kontribusi sebesar 1,00.

Prioritas pembenahan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Unitex, Tbk yang sesuai dengan harapan karyawan perlu memperhatikan urutan kontribusi unsur efektifitas penilaian kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan manajerial dalam kompensasi, promosi dan pelatihan sebagai upaya peningkatan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan pada masa yang akan datang. Namun secara umum pembenahan secara menyeluruh terhadap sistem dan pelaksanaan penilaian kinerja perlu dilakukan oleh PT. Unitex, Tbk, mengingat rendahnya nilai kontribusi dari kelima elemen keefektifan penilaian kinerja berdasarkan persepsi karyawan. Perbaikan dalam sistem penilaian kinerja di PT. Unitex, Tbk yang dapat disarankan berdasarkan prioritas hasil analisis rentang kriteria dan SEM adalah:

1. Penentuan target kerja yang harus sesuai dengan uraian pekerjaan masing-masing karyawan, sehingga tercipta relevansi antara sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan masing-masing karyawan.
2. Melakukan perbaikan terhadap *point assesed* terutama dalam memperhitungkan kontribusi individu dalam pencapaian target kerja serta penggunaan data yang lengkap.
3. Pencegahan bias penilaian kinerja dengan pemberian skor yang jelas dan mudah dimengerti, kombinasi penggunaan penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu dan masa yang akan datang, sistem penilaian kinerja *360 degree feedback*, dan mempersingkat periode penilaian kinerja.
4. Keikutsertaan penilai dan yang dinilai dalam merumuskan sistem penilaian kinerja serta adanya sosialisasi dan internalisasi sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dalam lingkungan perusahaan.
5. Perbaikan terhadap formulir penilaian kinerja perlu dilakukan dengan memberikan kriteria yang jelas baik terhadap indikator yang akan dinilai atau terhadap kriteria kinerja yang memenuhi skor yang telah ditetapkan, dan peningkatan pemahaman penilai terhadap sistem penilaian kinerja.
6. Pelaksanaan umpan balik dari hasil penilaian kinerja dalam merumuskan penentuan besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan, promosi atau penempatan dan kebutuhan pelatihan dalam upaya penciptaan motivasi, kepuasan kerja dan iklim kerja yang kompetitif.

Model yang telah disusun secara teoritis pada penelitian ini telah sesuai dengan data empiris di lapangan, namun untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji studi lanjutan tentang dimensi kepuasan, motivasi dan kinerja karyawan secara langsung terhadap karyawan di PT. Unitex, Tbk.

Kata Kunci : Efektivitas, Penilaian Kinerja, Kompensasi, Promosi, Pelatihan, PT. Unitex, Tbk, *Structural Equation Modeling* (SEM), LISREL 8.51.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.