Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dalam Penentuan Kebijakan Sumberdaya Manusia

(Studi Kasus di PT UNITEX Bogor)

Jono M. Munandar[1], Syamsul Ma'arif[2], Driffaroza Parmy[3]

[1] Dosen Departemen Manajemen, FEM IPB
[2] Gurubesar Departemen Teknologi Pertanian, Fateta IPB
[3] Alumni Departemen Teknologi Pertanian, Fateta IPB

ABSTRACT

Human resources development is one of the important aspect in management process of manufacture organization activity, especially profit oriented organization. One of many factors in human resources development is job performance appraisal. The main purpose of this research is to analyze factors related to job performance appraisal, and to analyse the job performance appraisal in human resources development policy. The data was gathered by using survey method (questionnaire) and direct interview. Afterward, it was analyzed by using descriptive and Spearman's correlation analysis. The questionnaires were spread to 111 respondents, which were divided into two categories: first level management, and middle-top management. As a result, in the first level management, performance appraisal was significantly correlated with appraiser attitude, employee attitude, bias appraisal, job description, acknowledge of work achievement, whereas in the middle-top management, it was not significantly correlated with acknowledgement of work achievement. On the contrary, in first level and middle-top management, performance appraisal was not significantly correlated with openness between appraiser and employee. Further findings show that in the first level management, performance appraisal was significantly related with the identification of training need and career promotion. However, performance appraisal was not significantly related with reward.

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: mano-ipb@indo.net.id

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan antara lain ditentukan oleh kemampuan dan kualitas sumberdaya manusianya. Ketersediaan sumber-daya manusia yang cukup dan berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan operasi dan mengendalikan jalannya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelum-nya. Hal ini berkaitan dengan cara mendapatkan karyawan, mengembangkan karyawan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan guna mengoptimalkan tenaga kerja dalam menjalankan perusahaan. Agar proses tersebut berjalan lancar dan seimbang, maka diperlukan suatu penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan (*perfor-mance appraisal*) merupakan aspek yang sangat penting dalam menciptakan iklim yang sehat dan menyegarkan pada organisasi, khususnya pada organisasi yang berorientasi laba. Sehingga akan meningkatkan motivasi dan gairah kerja karyawan, disamping itu berfungsi sebagai alat pengontrol kegiatan personalia secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja ini mungkin menghadapi beberapa kendala seperti terlibatnya emosional penilai, sehingga mengakibatkan penilaian menjadi kurang objek-tif.

Kajian ini bermanfaat sebagai sumber informasi dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan secara baik, adil dan obyektif, sehingga akan lebih mudah dalam menetapkan kebijakan SDM.

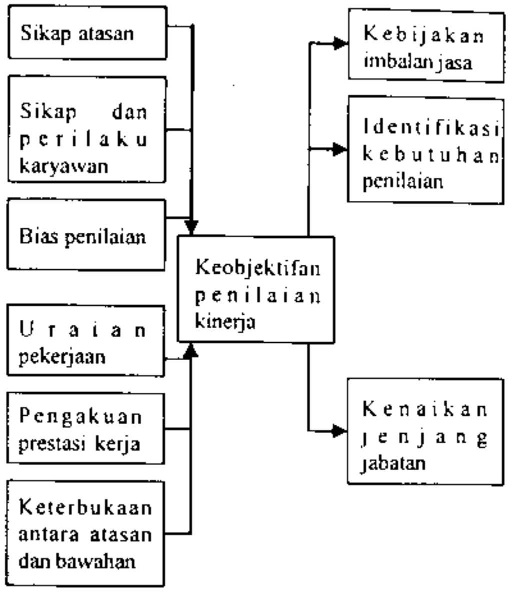
Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah: 1) menentukan dan mengkaji faktor-faktor yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja karyawan; 2) mengkaji hubungan penilaian kinerja karyawan terhadap kebijakan sumber daya manusia dalam rangka penetapan kebijakan imbalan jasa, identifikasi kebutuhan pelatihan, serta kenaikan jenjang jabatan.

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Penilaian kinerja sangatlah penting bagi suatu organisasi, khususnya organisasi yang berorientasi laba. Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja, suatu organisasi akan lebih mudah dalam membuat penetapan kebijakan SDM, diantaranya dalam hal imbalan jasa, kebutuhan pelatihan, dan kenaikan jenjang jabatan.

Akan tetapi untuk melaksanakan penilaian yang obyektif dan adil tidaklah mudah, banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah sikap atasan, sikap dan perilaku karyawan, bias penilaian, kejelasan uraian pekerjaan, pengakuan prestasi kerja, dan keterbukaan antara atasan dan karyawan. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Uji Validitas dan Reliabilitas

Metoda yang digunakan dalam studi ini melalui metoda penelitian survei. Metode ini merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi, dimana informasi dikumpulkan dari sebagian anggota populasi untuk mewakili seluruh populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengum-pulan data pokok (Singarimbun dan Effendi, 1989). Sebelum kuesioner digunakan dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Validitas atau kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Ancok, 1989). Pada uji validitas ini digunakan teknik korelasi *product moment*, dimana pertanyaan yang tidak valid akan disingkirkan apabila nilai korelasinya lebih rendah dari r tabel (0.381, untuk n = 27, alpha = 5%). Kemudian dilakukan penambahan pertanyaan setelah mengalami penyempurnaan kuesioner, maka kuesioner penelitian akhirnya terdiri dari 8 pertanyaan untuk bagian keterangan umum tentang diri dan pekerjaan responden, 44 pertanyaan pada variabel bebas, 7 pertanyaan pada variabel terikat serta 14 pertanyaan untuk bagian pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja terhadap penetuan kebijakan SDM perusahaan (personalia). Uji validitas isi (*content validity*) juga dilakukan dengan mengkonsultasikan bentuk dan isi pertanyaan dengan dosen pembimbing dan pihak personalia PT. UNITEX.

Sementara itu, reliabilitas atau keterandalan alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Ancok, 1989).

Uji reliabilitas dilakukan dengan

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : man-ipb@indo.net.id

menggunakan teknik belah dua. Keseluruhan pertanyaan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok pertanyaan bernomor ganjil dan per-tanyaan bernomor genap. Tahap selanjutnya nilai kedua belahan tersebut dikorelasikan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Korelasi kedua belahan tersebut menghasilkan r reliabilitas sebesar 0.822. Nilai ini lebih besar daripada nilai r tabel (pada Alpha = 5%, dan n = 27) yaitu sebesar 0.381. Dengan demikian kuesioner yang digunakan ini cukup terpercaya (*reliabel*).

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalama penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis korelasi. Dalam analisis deskriptif ini data dikelompokkan ke dalam beberapa distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi ialah suatu daftar seluruh kategori yang mungkin tiap-tiap variabel yang menunjukkan jumlah responden dalam tiap-tiap kategori (Chadwick et al., 1991). Selanjutnya akan dilakukan pembandingan antara kenyataan (*actual*) dengan keinginan (*desired*) kinerja, yang kemudian menjadi dasar untuk menentukan kekuatan manajemen dan ketidak efesienan unit yang dikaji.

Sementara itu, analisis korelasi digunakan untuk menguji hipotesa yang dinyatakan dalam penelitian (Siegel, S dan Castellan, 1988):

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak bertingkat (*stratified random sampling*). Jumlah sampel yang diambil sbb: a) pada manajemen puncak diwakili oleh 2 responden golongan manajer; b) pada manajemen mene-ngah diwakili oleh pengawas, wakil pengawas, atau kepala unit, sebanyak 29 responden; c) pada manajemen lini pertama diwakili oleh kepala regu atau karyawan biasa, sebanyak 80 responden.

Kueisoner yang disebarkan seluruhnya berjumlah 166 eksemplar. Setelah dilakukan seleksi, akhirnya diperoleh 111 eksemplar yang memenuhi syarat (sah).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam dua bagian yaitu level manajemen lini pertama serta level manajemen menengah dan puncak. Secara umum, identitas responden masing-masing level manajemen dilihat dari segi jenis kelamin, usia, jabatan, lama bekerja di PT. UNITEX, pengalaman bekerja, bagian kerja (departemen) dan tingkat pendidikan.

Pada level manajemen lini pertama, responden pria sebanyak 89% dan perempuan hanya 11%. Sebagian besar responden (80%) berusia antara 20-40 tahun. Jabatan responden pada level manajemen lini pertama yang menduduki sebagai kepala regu sebanyak 23% dan sisanya hanya karyawan biasa (77%). Lama bekerja responden berturut-turut kurang dari 5 tahun sebanyak 32%, 6-15 tahun sebanyak 40% dan lebih dari 15 tahun sebanyak 28%. Departemen responden adalah *Office* 14%, *Spinning* 3%, *Weaving* 48%, *Dyeing* 14% dan *Utility* 10%. Tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah SLTA (79%).

Pada level manajemen menengah dan puncak, jenis kelamin responden sebagian besar adalah pria (97%). Usia responden dominant antara 41-50 tahun (81%). Jabatan responden pada level manajemen menengah dan puncak yang menduduki sebagai kepala unit sebanyak 55%, wakil pengawas 13%, pengawas 26% dan manajer 6%. Lama bekerja responden antara 21-24 tahun sebanyak 81% dan kurang dari 20 tahun sebanyak 18 tahun. Departemen responden adalah *Office* 16%, *Spinning* 26%, *Weaving* 29%, *Dyeing* 19% dan *Utility* 10%. Tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah SLTA (65%).

Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Objektivitas Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan teknik korelasi rank Spearman, pada level manajemen lini pertama diperoleh hasil bahwa dari keenam variabel yang semula diharapkan sebagai faktor-faktor yang berhubungan dengan

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

objektivitas penilaian kinerja, ternyata hanya lima variabel yang mempunyai hubungan. Kelima variabel tersebut adalah : 1) sikap atasan yang menilai; 2) sikap dan perilaku karyawan; 3) uraian pekerjaan; serta 4) pengakuan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif dengan objektivitas penilaian kinerja; dan 5) bias penilaian mempunyai hubungan negatif dengan objektivitas penilaian kinerja. Sedangkan variabel 6) keterbukaan antara atasan dengan bawahan tidak ada hubungannya dengan objektivitas penilaian kinerja pada level manaje-men lini pertama.

Untuk level manajemen menengah dan puncak, variabel sikap atasan yang menilai, sikap dan perilaku karyawan, serta uraian pekerjaan mempunyai hubungan yang positif dengan objektivitas penilaian kinerja. Sedangkan variabel bias penilaian mempunyai hubungan yang negatif dengan objektivitas penilaian kinerja. Akan tetapi untuk variabel pengakuan, prestasi kerja dan keterbukaan antara atasan dengan bawahan,

Tabel 1. Faktor-faktor yang berhubungan denganobyektifitas penilaian prestasi kerja pada tingkat manajemen lini pertama, dan menengah/ puncak di PT.UNITEX, Bogor

No.	Unsur	Koefisien Korelasi Lini Pertama	Koefisien Korelasi Menengah/ Puncak
1.	Sikap atasan yang menilai	0.48804*	0.50225*
2.	Sikap dan perilaku karyawan	0.26544*	0.31142*
3.	Bias Penilaian	-0.24014*	-0.39161*
4.	Uraian pekerjaan yang jelas	0.51961*	0.36879*
5.	Pengakuan prestasi kerja	0.27545*	0.14952
6.	Keterbukaan antara atasan dengan bawahan	0.14257	0.06888

*) Signifikan pada alpha = 5% (r tabel 80 = 0.18532 dan r tabel 31 = 0.30127 pada tes satu sisi)

tidak menunjukkan adanya hubungan dengan objektivitas penilaian prestasi. Lebih jauh nilai korelasi masing-masing varibel dapat dilihat pada Tabel 1.

Nilai koefisien korelasi yang positif pada variabel sikap atasan, baik pada level manajemen lini pertama maupun level manajemen menengah dan puncak, menunjukkan bahwa sikap atasan dalam hal ini meliputi gaya kepemimpinan, perhatian, dan cara mengatasi permasalahan berkaitan erat dengan objektifitas penilaian kinerja. Semakin baik sikap atasan, maka akan semakin baik penilaian kinerja di perusahaan.

Nilai koefisien korelasi yang positif pada variabel sikap dan perilaku karyawan, baik pada level manajemen lini pertama maupun level manajemen menengah dan puncak, menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan dalam hal ini meliputi sikap jujur, kerjasama, patuh, kemampuan memimpin dan kehadiran, berkaitan erat dengan objektifitas penilaian kinerja. Semakin baik sikap dan perilaku karyawan, maka akan semakin baik penilaian kinerja di perusahaan.

Nilai koefisien korelasi yang negative pada variable bias penilaian, baik pada level manajemen lini pertama maupun level manajemen menengah dan puncak, menunjukkan arah, dimana arah hubungan yang terjadi adalah berlawanan. Hal ini berarti semakin tinggi bias penilaian yang terjadi yang ditunjukkan oleh adanya efek halo, subyektif dan menilai karena kejadian yang baru saja terjadi maka keobyektifan penilaian kinerja yang dilakukan akan semakin rendah.

Rao (1992) menyatakan bahwa ketidakpuasan yang paling sering diutarakan mengenai penilaian kinerja adalah berkaitan dengan subyektivitas dalam penilaian kinerja. Sejauh orang terlibat dalam penilaian orang lain, pasti akan terdapat kecenderungan negative.

Nilai koefisien korelasi yang positif pada variabel uraian pekerjaan, baik pada level manajemen lini pertama maupun level manajemen menengah dan puncak, menunjukkan bahwa uraian pekerjaan untuk suatu jabatan tertentu yang meliputi jelasnya tugas dan tanggung-jawab untuk

Departemen Manajemen FEM-IPB Wing Rektorat Lt. 3 Kampus IPB Darmaga, Bogor Telp./Fax (0251) 626435 email : man-ipb@indo.net.id

pekerjaan tertentu, relasi pekerjaan, cara penentuan tanggung-jawab, berkaitan erat dengan objektifitas penilaian kinerja. Semakin jelas uraian pekerjaan, maka akan semakin baik penilaian kinerja di perusahaan.

Dari Tabel 3 terlihat hasil yang berbeda untuk variabel pengakuan prestasi kerja antara level manajemen lini pertama dengan level manajemen menengah dan puncak. Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan kerja berkaitan erat dengan objektifitas penilaian kinerja pada level manajemen lini pertama. Sementara itu, pada level manajemen menengah dan puncak, tidak terdapat hubungan yang nyata antara pengakuan prestasi kerja dengan objektivitas penilaian kerja.

Sementara itu, variabel terakhir tentang keterbukaan antara atasan dan keryawan, ternyata tidak menunjukkan hubungan dengan obyektivitas penilaian kerja, baik untuk level manajemen lini pertama maupun manajemen menengah dan puncak.

Pelaksanaan Penilaian Prestasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis dengan menggunakan teknik korelasi Spearman, diperoleh hasil untuk level manajemen lini pertama, bahwa penilaian kinerja berhubungan dengan kebijakan mengenai kebutuhan pelatihan dan kenaikan jenjang jabatan; sedangkan untuk level manajemen menengah dan puncak, penilaian kinerja tidak satu pun berhubungan dengan kebijakan sumber daya manusia. Ini terbukti dari nilai koefiesien korelasi Spearman yang diperoleh, dimana nilainya lebih kecil dari nilai kritis tabel untuk tes dua sisi baik pada level manajemen lini pertama maupun level manajemen menengah.

Tabel 2. Hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap kebijakan sumber daya manusia level manajemen lini pertama serta menengah/ puncak di PT.UNITEX Bogor

Hubungan	Koefisien Korelasi Lini Pertama	Koefisien Korelasi Menengah/ Puncak
Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap :		
1. Kebijakan imbalan jasa	0.02020	0.33531
2. Identifikasi kebutuhan pelatihan	0.25528*	0.31408
3. Kenaikan jenjang jabatan	0.28371	0.06903

*) Signifikan pada alpha = 5% (r tabel 80 = 0.21976, dan r tabel 31 = 0.35441 pada tes dua sisi

KESIMPULAN

Dari hasil analisis statistik, pada level manajemen lini pertama diperoleh hasil bahwa sikap atasan yang menilai, sikap dan perilaku karyawan, uraian pekerjaan, serta pengakuan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif dengan objektivitas penilaian kinerja . Hal ini menunjukkan keempat variabel diatas merupa-kan faktor-faktor pendukung pelaksanaan peni-laian kinerja yang objektif.

Pada level manajemen menengah dan puncak, diperoleh hasil bahwa sikap atasan yang menilai, sikap dan perilaku karyawan, serta uraian pekerjaan mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian kinerja.

Bias penilaian mempunyai hubungan yang negatif dengan objektivitas penilaian kinerja, baik pada manajemen lini pertama maupun manajemen menengah dan puncak. Ini menunjukkan bahwa semakin besar bias penilaian yang terjadi maka penilaian kinerja semakin tidak objektif.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan di PT. UNITEX pada level manajemen lini pertama mempengaruhi penentuan kebijakan SDM perusahaan, yaitu pada aspek penentuan kebutuhan pelatihan dan kenaikan jenjang jabatan. Akan tetapi pada level manajemen menengah dan puncak penilaian kinerja tersebut tidak berpengaruh dalam penentuan kebijakan SDM perusahaan.

Kebijakan mengenai imbalan jasa belum berdasarkan hasil dari penilaian kinerja karyawan, tetapi disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan peraturan pemerintah yang berlaku.

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

SARAN

Pemanfaatan penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya untuk kenaikan jenjang jabatan dan golongan, tapi juga untuk kebijakan personalia lainnya seperti imbalan jasa. Sehingga karyawan akan merasa puas karena ia akan dihargai sesuai dengan sumbangan yang telah ia berikan kepada perusahaan.

Perlu dilakukan studi lebih lanjut mengenai penerapan hasil penilaian kinerja terhadap penentuan kebijakan sumber daya manusia dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi.

DAFTAR PUSTAKA

Ancok, D. 1989. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian. didalam Singarimbun, M., ed. Metoda Penelitian Survai. LP3ES, Jakarta.

Chadwick, B. A., H. M. Bahr, dan S. L. Albrecht. 1991. Metoda Penelitian Ilmu Pengetahuan Sosial. Terjemahan. IKIP Semarang, Press, Semarang.

Siegel, S dan Castellan. 1988. NonParametric Statistic for the Behavioral Sciences. Mc Graw Hill Book Company. New York.

Singarimbun, M dan S. Effendi. 1989. Metoda Penelitian Survai. LP3ES, Jakarta.

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id