

# SISTEM PENILAIAN KINERJA SEBAGAI INTERVENSI TERHADAP PERSEPSI KEADILAN PADA OPERATOR MESIN CETAKPT TRISAKTI MUSTIKA GRAPHIKADIVISI SECURITY PRINTING

**Hendricus Ivan Pradana; Kristiana Haryanti, Th. Dewi Setyorini**  
Magister Profesi Psikologi Program Pasca Sarjana  
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

## ABSTRAK

*This study is conducted in order to compile performance appraisal for printing machine operators at PT Trisakti Mustika Graphika, Security Printing Division. This compilation is needed by the company because the older performance appraisal was deemed not to satisfy the operators' sense of fairness – many the operators felt being unfairly assessed under the older performance appraisal. Therefore, the objective of this research is to formulate a new performance appraisal based on Behavior Anchored Rating Scales (BARS) that can restore the operator's fairness perception of performance appraisal. This research utilized one group pretest posttest experiment design. The performance appraisal system was created by the author based on the company's data. The result is From the study, it was found that the new performance appraisal did not significantly increase the operator's fairness perception of performance appraisal. Although its effect on operator's fairness perception is not significant, there were some signs that show the starting of the operator's positive perception with the new performance appraisal.*

**Keyword :** *performance appraisal, BARS, fairness perception*

Pekerja dapat berkinerja membangun perusahaan yang bersaing didorong manajemen kinerja perusahaan yang kuat. Penilaian kinerja adalah modal dasar manajemen kinerja sebagai alat untuk mengetahui kinerja individu dan organisasi (Mondy 2008; Jafari dkk, 2009). Penilaian kinerja memberi motivasi dan komitmen, perbaikan sistem personalia, umpan balik kinerja pekerja dan sarana penyampaian tujuan sehingga kinerja meningkat (Astuti,2007; Delo,2007; Messah, 2011). Penilaian kinerja tepat, reliabel dan terpercaya, menyukkseskan manager mengkoordinasi pekerjanya (Bretz dkk, 1992). Penilaian kinerja yang baik tercapai jika input, proses dan output yang baik sehingga pekerja merasa perilaku mereka yang berkontribusi pada pencapaian perusahaan pada tujuan perusahaan dihargai (Rivai dkk, 2011; Boice&Kleiner, 1997; Ambarwati, 2002).

Dengan adanya penghargaan tersebut maka akan menimbulkan perasaan keadilan penilaian kinerja.

Penjelasan di atas telah menjelaskan betapa pentingnya suatu penilaian kinerja dalam perusahaan, maka dari itu setiap perusahaan menginginkan penilaian kinerja yang baik untuk menunjang kinerja perusahaannya. PT Trisakti Mustika Graphika termasuk salah satunya, terutama dalam mendorong kinerja operator mesin cetak divisi Security Printing. Operator mesin cetak memiliki tugas utama adalah mengoperasikan mesin cetak dari persiapan hingga selesai cetak yang merupakan tugas krusial di divisi ini. Hampir semua proses melewati bagian ini sehingga keterlambatan bagian ini dapat menyebabkan keterlambatan bagian lain. Jabatan ini didominasi pekerja lulusan SMA/STM dengan kepribadian

steadiness dan *steadiness*, dengan budaya kerja kekeluargaan, serta masa kerja mayoritas di atas 3 tahun.

Kinerja operator mesin cetak sering dikeluhkan kurang memuaskan. Fakta lapangan bulan November-Desember 2011 menunjukkan tingginya tingkat pembuangan kertas, keterlambatan penyelesaian order, kapasitas produksi yang jauh di bawah kapasitas mesin serta operator mesin cetak kurang inisiatif. Berdasarkan wawancara dapat disimpulkan bahwa penyebab rendahnya kinerja operator adalah karena kurangnya apresiasi perusahaan akan prestasi serta kurangnya sosialisasi akan kinerja baik yang diharapkan perusahaan. Divisi Security Printing selama ini memiliki alat penilaian kinerja namun kurang mampu memberikan penilaian dengan real dan valid, sehingga kurang dapat membedakan kinerja baik dan buruk. Permasalahan ini menyebabkan operator merasa perusahaan menilai kinerja mereka secara tidak adil. Perasaan tidak adil dalam penilaian kinerja ini berdampak pada kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Mayer dalam Cawley dkk, 1998). Persepsi keadilan pada organisasi disebabkan beberapa faktor subyektif yang menimbulkan bias (Faturrochman dalam Widyowati, 2011). Persepsi negatif operator mesin cetak terhadap penilaian kinerja membuat bias yang menurunkan kepercayaan mereka pada organisasi (Mayer dalam Cawley dkk, 1998).

Kepercayaan yang turun ini membuat persepsi kinerja kurang dihargai sehingga menyebabkan karyawan malas-malasan, tidak termotivasi bekerja giat. Hal ini menyebabkan produksi tidak efisien dan efektif. Operator berkepribadian *steadiness* dan *compliance* membutuhkan kejelasan penilaian kinerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja diharapkan memberi standard perilaku, apresiasi dan kejelasan standard kinerja. Sosialisasi diperlukan untuk menghilangkan kecurigaan akan ketidakadilan. Semua hal yang dituntut di atas dapat dipenuhi oleh metode penilaian dengan metode BARS (Behavior Anchored Rating Scales). Metode BARS merupakan metode penilaian yang memasukkan kinerja dalam beberapa tingkatan kinerja dan masing-masing tingkatan dideskripsikan menurut perilaku kinerja spesifik seorang karyawan (Mondy, 2008). Penilaian ini

lebih komunikatif, mampu menunjukkan perilaku yang dihargai sehingga menjamin sistem reward berjalan. Hal ini berbeda dengan penilaian kinerja lama yang tertutup, dan tidak mampu menunjukkan bukti prestasi seseorang yang diberi apresiasi. Selain metode BARS murni juga dibuat penilaian kinerja mesin untuk mendorong karyawan menjalankan mesin sesuai standard produksi perusahaan. Namun, porsi kinerja mesin tetap kecil untuk lebih menunjukkan perbedaan kinerja individu. Dengan segala kelebihan metode BARS diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan persepsi keadilan penilaian kinerja di atas. Penyusunan penilaian kinerja BARS pada akhirnya mampu menciptakan persepsi positif terhadap keadilan penilaian kinerja di PT Trisakti Mustika Graphika divisi Security Printing.

#### HIPOTESIS

Sistem penilaian kinerja berbasis BARS yang disusun efektif dalam meningkatkan persepsi operator mesin cetak terhadap keadilan penilaian kinerja, system penilaian kinerja berbasis BARS akan dipersepsikan lebih positif dibandingkan penilaian kinerja sebelum menggunakan BARS

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan eksperimen kuasi yaitu penelitian dimana variable bebas tidak dimanipulasi tetapi dalam penelitian ini variable bebas yang ada diseleksi (Myers dalam Setyorini & Wibowo, 2008). desain eksperimen yang digunakan adalah desain one group pre test – post test design (Setyorini & Wibowo, 2008) karena terbatasnya jumlah subyek dan situasi tempat simulasi yang tidak memungkinkan dilakukan kelompok kontrol. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah dengan skala keadilan penilaian kinerja yang disusun sesuai keadilan menurut Lavenenthal (dalam Colquitt, 2001) dan wawancara. Subyek dalam penelitian ini adalah semua operator mesin cetak PT Trisakti Mustika Graphika divisi *Security Printing*, shift siang, sebanyak 8 orang. Analisis data penelitian ini menggunakan *Wilcoxon Signed Ranks Test* yang dihitung menggunakan alat bantu computer dengan program *Statistical Packages for Social Science (SPSS) Release 14.0*.

**HASIL PENELITIAN**

Hasil penyusunan penilaian kinerja ini adalah penilaian kinerja dengan metode BARS dengan tingkatan level 1 (paling rendah) hingga level 5 (paling atas) dengan criteria perilaku pada setiap levelnya. Hasilnya seperti tabel berikut:

pada metode BARS menunjukkan 2 kriteria termasuk normal ( $p > 0,01$ ). Hasil grafik dari uji normalitas juga menunjukkan bahwa metode penelitian BARS lebih menunjukkan grafik normal dari pada metode BARS.

Tabel 1.  
Perbedaan Rata-rata Pre-test dan Post-test beserta Taraf Signifikansinya

Aspek	Rata-rata		Signifikansi
	Pre-Test	Post-Test	
Keseluruhan	32	33,65	$p = 0,131; p > 0,05$
Penilaian kinerja dapat diaplikasikan konsisten lintas orang dan lintas waktu	4,635	4,375	$p = 0,207; p > 0,05$
Bebas Bias	5,75	5,75	$p = 0,5; p > 0,05$
Menjamin penilai mengumpulkan informasi akurat untuk digunakan dalam mengambil kesimpulan	5,125	5,5	$p = 0,359; p > 0,05$
Mempunyai mekanisme membetulkan kesimpulan yang salah atau tidak akurat	5	5,75	$p = 0,65; p > 0,05$
Menampung opini berbagai macam orang	5,75	6,125	$p = 0,207; p > 0,05$
Sesuai dengan standard moral dan etik	5,75	6,125	$P = 0,041; p < 0,05$

Berdasarkan perbedaan rata-rata pre test dan post test beserta taraf signifikansinya pada tabel 1, secara umum persepsi keadilan operator mesin cetak terhadap hasil penilaian kinerja meningkat secara signifikan dengan system penilaian kinerja berbasis BARS dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya.

**DISKUSI**

Hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak signifikan diperkirakan terjadi karena system penilaian yang belum dipraktekkan secara langsung dan kelemahan yang berkaitan dengan situasi serta kondisi yang menghambat selama penelitian berlangsung. Kelemahan

Tabel 2 .  
Perbandingan Uji Normalitas

Penilaian kinerja sebelum ujicoba		Penilaian kinerja yang disusun	
Kriteria	Hasil Uji Normalitas	Kriteria	Hasil Uji Normalitas
1	0,000	1	0,010
2	0,000	2	0,114
3	0,000	3	0,067
4	0,001	4	0,004
5	0,001		
6	0,000		
7	0,000		
8	0,001		

Berdasarkan uji normalitas pada tabel 2 menunjukkan bahwa pada metode penelitian sebelum BARS menunjukkan tidak adak riteria yang termasuk normal ( $p < 0,01$ ). Sedangkan,

antara lain oleh karena kekaburan proses penilaian kinerja sebelum penerapan BARS sehingga operator kesulitan dalam mengisi skala. Kekaburan ini membuat operator bingung

dan mengisi skala tidak berdasarkan kenyataan lapangan (Widhiarso, 2012), apalagi tempat pengisian kuisioner tidak netral yaitu di kantor manajemen. Permasalahan di atas diatasi dengan mengkolaborasi hasil skala dengan hasil wawancara. Hasil skala juga dapat terpengaruh oleh kelemahan alat ukur yaitu dibedakannya kuisioner yang berisi pernyataan positif dan negative serta dimasukkannya kata penilaian kinerja selama ini dan penilaian kinerja yang disimulasikan sehingga ada stimulus untuk operator supaya mengisi skalasesuai konteks.

Dari penilaian individual ada duakriteria yang kurang mencerminkan populasi normal. Kriteria "bertanggungjawab dalam mengoperasikan mesin cetak" kurang dapat menunjukkan populasi normal karena masih banyak operator yang kurang inisiatif dalam menjalankan kewajibannya. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk membangun inisiatif operator. Sedangkan, pada criteria menjadi pelaksana dalam prosedur produksi mesin cetak dan aturan mesin cetak, pengawas tidak memiliki catatan mengenai kedisiplinan operator sehingga penilaian dilakukan dengan cara mengira-ngira.

Hasil dari analisa kuantitatif dan wawancara di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan metode BARS telah menuai aneka tanggapan positif dibandingkan penilaian kinerja sebelumnya. Masukan pengawas akan penerapan sistem BARS adalah resiko operator yang tidak suka dengan hasil penilaian sehingga menimbulkan rasa iri dan cemburu yang berakibat yang akhirnya berakibat pada konflik internal yang timbul karena system penilaian ini bersifat terbuka. Kelemahan pada penelitian ini pada pengisian skala yang kurang netral dan perancangan skala yang mengarahkan jawaban subyek. Untuk pengembangan system penilaian ini maka criteria dan target pada penilaian kinerja ini perlu di-*update* sesuai dengan kebijakan perusahaan, situasi dan target pencapaian perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Persepsi keadilan operator mesin cetak terhadap hasil penilaian kinerja meningkat secara tidak signifikan. Hambatan yang mengakibatkan hasil tidak signifikan adalah

kesibukan pengawas, tidak berjalannya mesin, kebijakan baru perusahaan, keterbatasan waktu penelitian, ketidakjelasan penilaian kinerja sebelumnya dan ketidak netralitasan tempat pengisian skala. Sedangkan, kelemahan dari penilaian kinerja ini adalah penggunaan *rater* tunggal yang mengakibatkan subyektivitas. Hal positif dalam penelitian ini adalah penilaian ini telah mencerminkan ragam kinerja populasisecara lebih tepat, system lebih transparan, operator berkembang lebih mandiri, dan mencegah kecurangan serta manipulasi yang mengakibatkan pelanggaran moral dan etik. Masukan dalam pelaksana sistem penilaian kinerja ini adalah perubahan *mindset* operator mengenai fungsi penilaian kinerja dan *up date* alat penilaian kinerja dengan kebijakan perusahaan, situasi data dan target pencapaian hasil kinerja selama satu semester.

### Saran

Peneliti mengajukan sejumlah saran yaitu:

1. Bagi perusahaan
  - a. Merekam setiap hasil dan aktivitas produksi secara lengkap dan rinci.
  - b. Melakukan penyempurnaan dan *up-date* target pencapaian hasil produksi mesin, pelanggaran sesuai selama enam bulan.
  - c. Melakukan penyempurnaan penilaian kinerja setiap periode.
  - d. Melakukan sosialisasi dan usaha untuk mengubah *mind set* operator bahwa penialain kinerja bukan alat untuk memberi *judge* atau menghukum.
  - e. Melakukan setiap prosedur penilaian kinerja yang telah disusun secara disiplin dan berkelanjutan.
  - f. Memberlakukan, mensosialisasikan, mengembangkan dan menyempurnakan sistem *reward*.
  - g. Berdasarkan uji coba dan perbaikan yang telah dibuat maka konsep ini dapat diaplikasikan untuk mengukur kinerja operator mesin cetak dengan jangka waktu penilaian 6 bulan (1 semester).
  - h. Konsep ini lebih baik jika didukung oleh penggunaan perangkat IT sehingga mempermudah proses penilaian kinerja.
  - i. Dapat dilanjutkan pengembangan penilaian bagi jabatan dan unit lainnya sehingga

model penilaian yang sama diterapkan seluruh unit di divisi.

## 2. Bagi penelilitainnya

Berkaitan dengan kelemahan dan hambatan yang ditemui peneliti pada saat penelitian, maka terdapat beberapa hal yang patut diperhatikan oleh penelilitain, yaitu:

- a. Mempersiapkan tempat pengisian skala yang netral untuk menjamin validnya data yang diisi dalam skala.
- b. Memperhatikan penyusunan skala agar tidak terdapat hal yang memancing operator menjawabjawab.
- c. Pada penelitian serupa waktu penelitian dapat diperpanjang agar data yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja menjadi lebih lengkap.
- d. Pada penelitian serupa subyek diperbanyak agar validitas dan reliabilitas skala dapat terlihat
- e. Waktu simulasi penilaian kinerja dapat diperpanjang agar menjaminseluruh data yang dibutuhkan untuk penilaian kinerja dapat dikumpulkan

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, D.A.L.W (2006). Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Aassessment Center. *Jurnal Manajemen*,1, 23-34.
- Atkinson, RL, dkk (2000). *Pengantar Psikologi*. Batam : Interaksara.
- Ambarwati, S.D.A. (2005). Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN. *Jurnal Siasat Bisnis*, 93-111.
- Boeree, CG.(2008). *General Psychology*. Yogyakarta: Prismsophie.
- Boice, D.F., Kleiner, B.H. (1997). Designing Effective Performance Appraisal System.*Work Study*, 46, 197-201.
- Bretz, R.D., Milkovic, G.T., & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Cornell Working Paper Series*, 92, 1-54.
- Cawley, B.D., Keeping, L.M., Paul, E.L. (1998). Participation In The Performance Appraisal and Employee Reactions : A Meta Analytical Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Colquitt, J.A. (2001). On Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Collquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H, Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Delpo, A.A. (2007). *The Performance Appraisal Handbook*. Berkeley : Nolo.
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta : PustakaPelajar.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., &Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall.
- Jafari, M., Borouni, A., &Amiri, R.H. (2009).A New Framework of Selection for the Best Performance Appraisal.*European Journal of Social Sciences*, 92-100.
- Kirkpatrick, D.L. (2006). *Improving Employee Performance through Appraisal and Coaching*. New York : American Management Association.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2008). *Transferring Learning to Behavior*. San Francisco :Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Kreitner, R. &Kinichi, A. (2001).*Organizational Behavior*.New York :McGraw Hill.
- Messah, O.B. (2011). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2, 16-24
- Mondy, RW (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Alih bahasa Airlangga, B.). Jakarta: Erlangga. (Original work published 1996).
- Rivai, H.V., Basri, A.F.M., Sagala, E.J, & Murni, H.S (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Setyorini, T.D. ,&Wibowo, C. (2008). *Psikologi Eksperimen*. Semarang : Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Schiemann, W.A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. (Alih bahasa Untoro, S.). Jakarta :Penerbit PPM. (Original work published 2009).

- Sudarmanto (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Suwatno, H, Priansa, D.J. (2011). *Manajemen SDM*. Bandung :Alfabeta.
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi :Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Widhiarso, W. (2012). *Berkenalan dengan Ketepatan Ukur Personal (Personal Fit) dalam Analisis Pengukuran*. Ugm.ac.id.
- Widyowati (2011). Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. *Eprints UAD*.