

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan pasar global pada saat ini yang ditandai dengan persaingan usaha dan pertumbuhan ekonomi menyebabkan banyak perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kualitasnya unuk bisa bertahan atau mengambil peluang. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitasnya, diantaranya memperbaiki proses produksi, mengembangkan difersifikasi produk, dan melaksanakan managemen terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Amstrong (2003)

Sumber Daya Manusia dalam organisasi sangatlah penting sebagai pelaksana untuk mencapai kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi penentu bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Pencapaian keberhasilan dan kinerja karyawan dalam pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan komitmennya terhadap bidang pekerjaannya. Organisasi berkewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Pada industri manufaktur atau organisasi yang bidang usahanya adalah melaksanakan produksi, sumberdaya manusia sangat memegang peranan penting. Proses produksi pada Industri tekstil sangat tergantung pada sumber daya manusia, karena sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam pencapaian hasil Produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan

perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tuntutan persaingan mengakibatkan karyawan harus memiliki semangat yang tinggi untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Persaingan kualitas maupun kuantitas produk tentu saja berbanding lurus dengan *output* dari sumber daya manusia yang ada. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan yang selalu bertambah atau berubah. Semangat kerja karyawan dapat terus muncul dan bahkan menjadi berkembang kearah yang lebih baik jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik.

Robbins & Judge (2013) menyampaikan bahwa sebagaimana kesimpulan beberapa studi, pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Lebih lanjut Robbins & Judge (2013) menyampaikan bahwa saat berpindah dari level individu ke organisasi maka akan ditemukan dukungan untuk hubungan kepuasan dan kinerja. Hal ini mendukung pemikiran bahwa karyawan yang bahagia akan lebih produktif, dan saat karyawan sudah melibatkan diri dalam kepentingan organisasi bukan lagi terfokus pada kepentingan pribadi, maka kepuasan kerjanya akan mudah dicapai. Sehingga untuk mencapai kepuasan kerja bisa dilaksanakan dengan upaya menyelaraskan visi misi karyawan yang mendukung visi dan misi organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kontribusi maksimal yang akan mendukung produktifitas Perusahaan, kondisi ini akan membuat perusahaan akan mampu bertahan untuk menghadapi persaingan pasar.

Hal ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan melaksanakan pengelolaan sumber daya yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu manusia atau karyawan harus dikelola secara baik. Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitasnya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerja.

Seperti yang ditunjukkan oleh banyak penelitian, kinerja organisasi sangat terkait dengan kepuasan karyawan. Kepuasan di tempat kerja tergantung pada penilaian dan harapan karyawan. Kurangnya kepuasan kerja dapat menyebabkan absensi, pergantian karyawan, mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Toader & Roibu, 2016).

Untuk menyikapi hal tersebut perusahaan dapat melakukan berbagai cara untuk memberikan motivasi bagi karyawannya, diantaranya memberikan penghargaan, memberikan pujian kepada karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mengapresiasi pendapat atau ide karyawan, meningkatkan jenjang pendidikan bagi karyawan, dan usaha lain yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan memiliki semangat yang tinggi untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan walaupun harus bekerja lebih untuk mewujudkannya. Kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa aspek, diantaranya yaitu penghargaan, komunikasi, rekan kerja, balas jasa, kondisi pekerjaan, sifat pekerjaan, organisasi, peraturan organisasi, gaji, perkembangan pribadi, promosi, pengakuan, keamanan, dan supervisi (Spector, 2016). Selain itu, terdapat lima faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja

sebagaimana dikemukakan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969) seperti yang dikutip oleh Luthans (2015) diantaranya yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Tetapi dewasa ini, terkadang karyawan tidak memperoleh apa yang diharapkan dari perusahaan. Dampaknya karyawan merasakan ketidakpuasan kerja, hal itu yang memicu karyawan untuk bersikap tidak loyal kepada perusahaan. Karyawan tersebut akan memilih untuk pindah kerja ke perusahaan lain.

PT URW yang bergerak pada bidang produksi tekstil belum mampu melakukan usaha untuk mendukung kepuasan kerja karyawan secara maksimal, sehingga peningkatan kinerja tidak berhasil diwujudkan. Menurut informasi yang diperoleh dari wawancara awal dengan manajemen pada tanggal 8 November 2018 ketidakmampuan perusahaan memberikan dukungan untuk kepuasan karyawan tersebut, disebabkan karena perusahaan kurang memahami dasar teorisasi bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selama ini perusahaan belum memberikan evaluasi terhadap hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan meningkat. Salah satu contohnya adalah perusahaan tidak memiliki rancangan evaluasi kinerja yang obyektif, yang bisa dipakai untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja belum memiliki strategi perencanaan yang baik, tidak diawali dengan kajian yang jelas dan runtut. Penilaian kinerja yang selama ini digunakan di PT URW adalah berupa *checklist* yang memuat indikator penilaian yang dinilai dalam kontinum: Tidak Baik, Cukup, Baik dan Sangat Baik. Penilaian dilaksanakan oleh atasan langsung.

Dalam wawancara responden menyampaikan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan kurang terbuka, tujuan yang dicapai kurang jelas, bersifat kurang adil sehingga menyebabkan karyawan merasa kurang puas. Sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan dinilai kurang baik dalam hal pelaksanaan, rasa adil, keobjektifan, serta kepuasan terhadap hasil evaluasi. Deneire, A., Vanhoofg, J., Faddar, J., Gijbels, D. & Petegem, P.V. (2014) meneliti tentang bagaimana karakteristik sistem penilaian kinerja yang digunakan untuk guru sekolah menengah mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja yang digunakan dianggap memiliki keputusan yang adil, baik dan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kejelasan system penilaian dianggap memiliki kualitas sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2006) bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan di hati individu karyawan untuk memperbaiki diri. Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja bertujuan untuk membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J., & Keillor, B. D. (2001) dalam Abdelhadi, Naji, A., Mansour, B.J., & Leclerc, (2015) menyampaikan bahwa sistem penilaian kinerja yang dianggap adil dapat meningkatkan komitmen organisasi

karyawan bahkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Bhatti, Awan, & Razaq (2014) menyampaikan bahwa indikator kinerja utama (KPI) memberikan dampak yang signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan di sektor manufaktur di Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa organisasi manufaktur lebih fokus pada kepuasan pelanggan dan keandalan pengiriman dalam hal pengukuran kinerja. Dan mengukur kinerja dalam hal biaya, keuangan, kualitas, waktu, fleksibilitas, keandalan pengiriman, keselamatan, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan indikator kinerja sosial memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perusahaan menghadapi banyak masalah karena kepuasan kerja menjadi satu akumulasi yang tidak tertangani pada sumber masalahnya, perusahaan hanya fokus kepada penanganan perilaku yang ditampilkan karyawan sebagai bentuk ketidakpuasan kerja. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 10 November 2018 dan 14 September 2018 di PT URW pada divisi produksi dan non produksi ada indikasi bahwa SOP serta Instruksi Kerja yang seharusnya dipatuhi sebagai *standart* kerja banyak diabaikan oleh karyawan. Pada saat proses kerja pemangkasan atau jalan pintas yang tidak sesuai SOP banyak terjadi. Menurut peneliti hal ini sudah berjalan lama menilik dari beberapa kasus kesalahan produksi atau produk cacat yang ada kejadiannya selalu muncul dari waktu ke waktu. Hal ini dibenarkan oleh *Production Manager* dalam wawancara tanggal 14 November 2018. Hal ini menggambarkan adanya perilaku pengabaian yang bisa dimungkinkan karena adanya kepuasan kerja yang kurang.

Kondisi ini terkait dengan yang disampaikan oleh Robbins & Judge (2013) bahwa satu model teoritis atau kerangka kerja tentang kepuasan kerja adalah: 1) Keluar, bahwa respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri; 2) Suara, respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan; 3) Kesetiaan, respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar; 4) Pengabaian, Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

Menjadi kewajiban perusahaan untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat dan perusahaan dapat mencapai visi, misi serta tujuannya. Bruzelius & Skärvad (2011) seperti yang dikutip Falck.M& Karlsson.F (2011) menyampaikan bahwa, bekerja dengan tujuan akan memiliki pendekatan yang berbeda. Memiliki target yang jelas dinyatakan bisa berarti banyak kebebasan bagi pekerja karena karyawan perlu mencapai tujuan keseluruhan dan cara memiliki banyak pilihan akan kebebasan dalam mencapainya. Karena tujuan berfungsi sebagai panduan yang jelas, apa yang diharapkan di seluruh organisasi dan untuk memastikan bahwa organisasi menuju ke arah yang benar.

Falck, M & Karlsson, F (2011) menyampaikan bahwa yang paling penting dari semua tujuan adalah mewujudkan misi, visi, dan ide bisnis perusahaan. Tujuan paling

umum dalam suatu perusahaan adalah menciptakan nilai bagi pelanggan, karyawan dan pemegang saham.

Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M (2004) dalam Falck, M & Karlsson, F (2011) menjelaskan bahwa jika organisasi tersebut diawali dengan baik dan staf melakukan hal yang benar pelanggan akan puas dan dengan demikian akan dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnis organisasi.

Moehariono (2009) menyampaikan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

Proses pengukuran kinerja yang baik harus dilengkapi dengan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama / *Key Performance Indicator (KPI)*. *KPI* merupakan salah satu cara pengukuran kinerja yang bisa mengungkap pelaksanaan dan hasil dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Menurut Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H (2009) seperti yang dikutip oleh Falck, M & Karlsson, F (2011) penilaian kinerja dengan menggunakan *KPI* memiliki kelebihan antara lain; 1) menggunakan tujuan yang memotivasi yang dapat dicapai dan menginspirasi; 2) karyawan dikondisikan untuk memahami tindakan apa yang relevan untuk pekerjaan mereka sendiri; 3) parameter pengukuran melibatkan karyawan; 4) karyawan memiliki pengetahuan tentang

bagaimana dapat mempengaruhi KPI; 5) pemantauan dan pelaporan dilakukan terus menerus.

Hasil dari pengukuran kinerja dipergunakan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Bagian personalia sebagai pengelola kepegawaian dapat memakai pengukuran kinerja sebagai pedoman untuk mengetahui kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara tanggal 14 November 2018 dengan Asisten Direktur diketahui bahwa saat ini URW membutuhkan metode penilaian kinerja yang objektif agar manajemen memperoleh gambaran terhadap hasil kerja nyata yang dicapai karyawan dengan *standart* yang ditetapkan. Selama ini penilaian dilakukan oleh atasan langsung sesuai kinerja yang dilihat oleh atasan. Hal ini mengakibatkan penilaian yang muncul lebih bersifat *subjektif*. Metode Penilaian yang saat ini digunakan adalah penilaian dalam kategori baik, cukup dan kurang. Penilaian yang dibutuhkan oleh manajemen saat ini adalah penilaian yang bersifat objektif dan memiliki unsur bobot penilaian. Hal ini akan berguna bagi manajemen untuk melihat unjuk kerja karyawan sekaligus memudahkan manajemen memakai penilaian ini untuk dasar pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi dan pembinaan / *punishment* bagi karyawan yang kinerjanya kurang. Bagi karyawan, penilaian obyektif bermanfaat sebagai *feedback* dan juga informasi pencapaian sehingga karyawan akan lebih jelas seberapa besar kontribusinya terhadap perusahaan. Penilaian kepuasan kerja karyawan akan dapat dipahami melalui sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan,

semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Hasibuan (2003), penilaian kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja

Robbins & Judge (2013) menyampaikan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan keterlibatan kerja dimana persepsi diri mengenai kompetensi, melalui keterlibatan karyawan dalam keputusan, membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya penting dan memberikan karyawan pertimbangan untuk melakukan hal tersebut sendiri akan menimbulkan perasaan bahwa pekerjaannya penting.

Hasil penelitian dari Chien J.C (2015) bahwa ada peningkatan yang signifikan untuk skor kepuasan kerja keseluruhan dari kelompok yang mendapatkan penilaian kinerja KPI sebagai metode baru daripada kelompok yang mendapatkan penilaian kinerja tradisional.

Penilaian kinerja objektif dilaksanakan secara teratur untuk menilai perkembangan kinerja karyawan dan mendiskusikan sasaran dan rencana kinerja untuk periode berikutnya. Pertemuan bisa secara kuartalan, semesteran, atau bulanan (Amstrong,2003). Proses perumusan tujuan, sasaran kerja dan rencana kerja dalam penilaian kinerja obyektif yang melibatkan karyawan akan membuat karyawan merasa memiliki arti penting dalam proses produksi dan menimbulkan semangat serta

tanggung jawab untuk mewujudkan pencapaian hasil kerja yang maksimal. Lebih lanjut diharapkan akan mendukung kepuasan karyawan yang lebih tinggi, kepuasan kerja penting karena mempengaruhi sikap dan perilaku keyakinan individu. Bersedia berkontribusi sehingga karyawan dapat bekerja secara produktif, atau sebaliknya, bekerja dengan tidak efisien.

Dari perspektif *Key Performance Indicator* dengan mengacu pada *Balance Score Card*, indikator obyektif dapat ditingkatkan dengan menargetkan investasi organisasi dalam pelatihan, pengembangan, kompensasi dan bahan tidak berwujud, dan mengembangkan budaya organisasi, strategi dan tujuan yang ditetapkan (Toader&Roibu,2016). Karyawan yang mendapatkan informasi tentang tujuan yang hendak dicapai serta strategi pencapaiannya akan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik sehingga bisa diharapkan bisa lebih produktif. Hal ini karena karyawan memiliki perasaan keterlibatan dan juga rasa tanggung jawab untuk pencapaian tujuan.

Visi, Misi dan *Value* URW sudah disosialisasikan dari level atas sampai lini bawah dalam *meeting* produksi. Walaupun demikian sesuai hasil wawancara dengan *Production Manager* pada 4 November 2018 banyak karyawan yang belum mengetahui serta belum memahaminya, sehingga untuk melaksanakan sosialisasi ulang tentang Visi, Misi dan *Value* organisasi URW. Hasil yang diharapkan dari sosialisasi ini akan memberi gambaran secara jelas sehingga karyawan mengaplikasikannya sebagai tujuan yang hendak dicapai serta menjadikannya *Frame* bagi perilaku karyawan sehari-hari terutama perilaku kerja. Selain *Visi, Misi dan Value* hal lain yang penting untuk disampaikan dalam sosialisasi adalah *Job Description*

untuk jabatan sehingga karyawan akan memahami tentang tugas, kewajiban dan batasan-batasannya.

URW yang berbentuk Perseroan Terbatas merupakan perusahaan tekstil yang memproduksi kain tekstil berupa tekstil mentah atau dalam istilah industri tekstil adalah kain *grey*. Jenis kain hasil produksi bermacam-macam tergantung dari bahan baku benang yang digunakan. Salah satu keunikan dari perusahaan ini adalah mampu membuat produk kain dengan yang konstruksinya sulit. Kain dengan *density*/ kerapatan tinggi berarti jumlah benang pakan perinci yang digunakan, semakin tinggi akan semakin rapat kain yang dihasilkan. Keunikan lain adalah mampu membuat kain pola atau kain jenis *Dobby*, kain ini adalah kain campuran yang dibuat dari bahan katun dan *polyester*. Ciri utamanya adalah terdapat motif serat yang menarik yang berupa kotak, garis, abstrak. *Dobby* sendiri merupakan alat tambahan mekanis yang berada di atas ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin), fungsi dari alat ini adalah mengontrol penganyaman benang pada perkakas tenun lain untuk membentuk motif sesuai pola yang diinginkan. Dengan fungsi tersebut, mesin tenun *Dobby* dapat membuat anyaman lebih dari satu yang disebabkan oleh pengangkatan *gun* dimana digerakkan oleh *Dobby* dengan program dari kartu *Dobby*.

Operator produksi merupakan karyawan yang bertugas melaksanakan pekerjaan pada departemen produksi. Departemen produksi pada PT URW adalah departemen utama yang menghasilkan output berupa kain tekstil. Operator produksi bekerja menjalankan mesin tenun yang beroperasi untuk menghasilkan kain. Departemen ini dipimpin oleh seorang Manajer Produksi. Waktu kerja terbagi dalam: *Shift* Pagi, *Shift*

Siang, *Shift* Malam dan Non *Shift*. Departemen Produksi merupakan unit produksi yang membuat benang menjadi kain dengan mesin tenun. Tujuan dari Unit kerja ini adalah membuat kain sesuai pesanan konsumen dengan kualitas yang sesuai ketentuan.

Periode bulan September, Oktober dan November jumlah karyawan mengundurkan diri dalam sebulan rata-rata 5,5 orang. Melalui kotak saran karyawan menyampaikan usul dan saran perbaikan baik terhadap sistem maupun terhadap kondisi yang ada. Hal ini merupakan respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Muncul beberapa kasus yang mengindikasikan pengabaian, terdiri dari kondisi 5R yaitu program Resik, Rawat, Ringkas, Rapi, Rajin yang masih belum optimal berupa kebersihan yang belum dijaga oleh seluruh karyawan. Selain itu terjadi pemangkasan alur kerja, memodifikasi SOP dan kesadaran untuk menjaga *asset* perusahaan kurang salah satunya adalah hasil BS produksi yang masih tinggi. Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah. Hal ini seperti kasus tingkat BS produksi yang masih di atas standar yang ditetapkan yaitu 3,2% dari target sebesar 2%.

Aspek penting dari strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendidik setiap orang agar membangun kualitas ke dalam pekerjaannya, bertujuan untuk mengkomunikasikannya kepada karyawan bahwa awal kerja yang benar akan menghemat sejumlah pekerjaan yang tidak perlu (Amstrong, 2003).

Pengabaian *standart* kerja tentu merugikan perusahaan secara materiil karena perusahaan harus menanggung kerugian akibat ketidakpedulian karyawan terhadap *standart* kerja. *Standart* kerja penting untuk dalam proses produksi di URW karena berfungsi untuk mewujudkan nilai tambah dalam hal kualitas sehingga akan berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan informasi dari manajemen tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja di URW masih bersifat subjektif dan metode yang dilakukan belum menggambarkan nilai yang dibutuhkan sebagai dasar untuk pengembangan karyawan. Perlu dilakukan adanya penilaian yang lebih objektif yang menggambarkan hasil perbandingan antara kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian yang objektif memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Penilaian obyektif ini disusun dengan melibatkan karyawan dan disampaikan kepada karyawan sehingga diharapkan menjadi informasi yang jelas bagi karyawan tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Lebih lanjut penerapan penilaian kinerja obyektif ini diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan operator produksi PT URW.

Dari beberapa pendapat peneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja maka mengacu kepada pendapat Robbins & Judge (2013) menyampaikan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan keterlibatan kerja dimana persepsi diri mengenai kompetensi, melalui keterlibatan karyawan dalam keputusan, membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya penting dan memberikan karyawan

pertimbangan untuk melakukan hal tersebut sendiri akan menimbulkan perasaan bahwa pekerjaannya penting. Pendapat Hackman dan Oldham (1976) seperti dikutip Spector (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa dicapai dengan memberikan hal-hal yang menjadi harapan karyawan yang dibagi ke dalam 5 karakteristik yaitu identitas pekerjaan, signifikan tugas, otonomi, umpan balik, dan variasi tugas, maka paneliti menilai bahwa penerapan *Key Performance Indicator* terkait dengan pendapat Hackman dan Oldham (1976) seperti yang dikutip Spector (2006) yang menyatakan bahwa signifikan tugas dan umpan balik menjadi salah satu faktor yang bisa meningkatkan kepuasan kerja. Tugas yang signifikan atau penting dari karyawan yang dimanifestasikan kepada target-target yang hendak dicapai diharapkan akan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan memahami dengan jelas apa saja tugas dan tanggung jawabnya dan target yang ditetapkan sesuai jabatannya.

Hasil dari penerapan *Key Performance Indicators* sebagai evaluasi kinerja bisa diberikan sebagai umpan balik yang juga bisa diharapkan mampu menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Diharapkan karyawan akan puas dengan hasil yang dicapai serta menerima hasil penilaian obyektif yang penyusunannya melibatkan karyawan dan pemahaman tentang penilaian juga di sampaikan dalam bentuk sosialisasi sehingga karyawan akan menerima hasil penilaian sebagai hasil dari metode yang disusun dengan terbuka. Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010) seperti yang dikutip oleh Falck & Karlsson (2011) mengatakan bahwa jika *reward* diberikan terkait dengan prestasi pribadi maka ada peluang yang baik untuk membuat situasi *win-win* baik untuk organisasi dan karyawan dengan mengambil pandangan pribadi yang berbeda tentang

apa yang bermanfaat dan memberi apa yang karyawan inginkan mengingat bahwa itu menguntungkan.

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O. & Johrén, A (2008) seperti yang dikutip Falck & Karlsson (2011) menyampaikan bahwa biasanya imbalan uangnya yang memotivasi kebanyakan orang, tetapi tidak ada solusi universal yang akan bekerja untuk semua orang. KPI dapat berfungsi sebagai dasar insentif dan imbalan lainnya. Jika sebuah organisasi beroperasi dengan insentif, insentif harus didasarkan pada pengukuran. Selanjutnya, jika pengukuran digunakan untuk memberi penghargaan, pengukuran itu menarik dan itu menjadi KPI dalam organisasi.

Dengan demikian peneliti akan melaksanakan sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators* untuk maksud sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators* terhadap kepuasan kerja Operator Produksi PT URW? Adakah perbedaan kepuasan kerja pada karyawan dengan sosialisasi penerapan KPI dan yang tidak mendapatkannya?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepuasan kerja kelompok yang mendapat sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators (KPI)* lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok yang tidak mendapatkan sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators (KPI)*. Ada perbedaan kepuasan kerja karyawan sebelum dan sesudah mendapatkan sosialisasi *Key Performance Indicators*

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian di bidang psikologi tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja, sehingga penelitian ini nantinya turut berkontribusi dalam khazanah keilmuan Psikologi Industri Organisasi mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja terutama bagi karyawan operator produksi.
2. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Manajemen PT URW untuk bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama kepuasan kerja Operator Produksi di PT URW .

D. Keaslian Penelitian

Terdapat beberapa penelitian terdahulu dan terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan, yang perlu peneliti tampilkan agar dapat membuktikan jika penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian asli.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Januari.I.C, Hamidah Nayati Utami dan Ika Ruhana (2015) tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Studi ini memiliki 2 tujuan penelitian. *Pertama* adalah untuk mengetahui hubungan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. *Kedua* adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja.

Kuasioner digunakan untuk mengukur kedua penelitian, dan ada 63 responden karyawan PT Telkom Indonesia dengan menggunakan teknik *propotionale random sampling*. Hasil kesimpulan sebagai berikut: (1) Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%). Karena *koefisien path* bertanda positif (0,885), maka dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja; (2.) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9 %. Karena *koefisien path* bertanda positif, maka dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja; (3.) Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,443 atau 44,3 %. Karena nilai *koefisien path* adalah positif, maka semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian di atas adalah subyek penelitian. Subyek penelitian yang akan dilakukan adalah karyawan produksi PT URW sementara penelitian Januari.I.C, Hamidah Nayati Utami dan Ika Ruhana (2015) adalah karyawan PT Telkom Indonesia. Dari segi variable independen yang digunakan adalah sosialisasi *Key Performance Indicators*, sementara penelitian Januari.I.C, Hamidah Nayati Utami dan Ika Ruhana (2015) adalah penilaian kinerja dan ditambahkan prestasi kerja sebagai variabel yang lain. Persamaan penelitian adalah variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja dan alat pengumpul data berupa kuasioner.

2. Hasil penelitian dari Chien J.C (2015) dengan judul “*The Impact of Change Management on Employee Satisfaction and Engagement*”, Studi ini memiliki dua tujuan penelitian. *Pertama* adalah untuk mengetahui sikap karyawan terhadap program penilaian kinerja baru dan untuk mengetahui apakah berbagai jenis penilaian mengakibatkan kepuasan kerja karyawan dan perilaku keterlibatan yang berbeda-beda. Tujuan kedua penelitian dari Chien.J.C (2015) adalah untuk menyelidiki hubungan antara reformasi penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Kuisioner digunakan untuk mengukur penelitian, dan ada 1474 responden karyawan perusahaan tekstil di Taiwan yang terdiri dari kelompok kontrol yaitu kelompok yang diberikan penilaian tradisional atau disingkat TPA sejumlah 326 karyawan masih mendapatkan evaluasi kinerja oleh pengawas mereka berdasarkan metode asli dari unit bisnis administrasi dan unit *R and D*. Selanjutnya 789 responden dari unit bisnis poliester diberikan program penilaian kinerja baru atau disingkat NPA dan unit bisnis tekstil dengan responden sebanyak 359 karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja KPI atau disingkat KPIPA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada peningkatan yang signifikan untuk skor kepuasan kerja keseluruhan dari kelompok yang mendapatkan penilaian kinerja KPI sebagai metode baru daripada kelompok yang mendapatkan penilaian kinerja tradisional. Tingkat rata-rata kepuasan kerja keseluruhan mencapai “Agak puas” respon ($M = 5.27$, $SD = 0.84$, $n = 1474$). ANOVA satu arah dilakukan dengan menggunakan Game-Howell perbandingan *post hoc* untuk menentukan

apakah ada perbedaan respons terhadap kepuasan kerja di antara tiga kelompok penilaian kinerja. Tes signifikan ($F(2,1471) = 7,08, p < 0,01$) dan menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja dengan metode *New Performance Appraisal Group* ($M = 5,33, SD = 0,80, n = 789$) dan *Key Performance Indicators Performance Appraisal* ($M = 5,29, SD = 1,91, n = 359$) memiliki skor rata-rata yang lebih tinggi untuk pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan daripada karyawan yang diberikan penilaian kinerja *Tradisional Performance Appraisal* ($M = 5,12, SD = 0,85, n = 326$). Selanjutnya *manova* satu arah digunakan untuk menguji apakah berbeda jenis proses penilaian berbeda dalam derajat responden pada 7 komponen kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa ketiga jenis proses penilaian berbeda komponen kepuasan kerja yang terpengaruh, $Wilks = 0,97, F(14,2930) = 3,27, p < 0,01$. Tes *post hoc Games-Howell* menunjukkan bahwa KPIPA dan NPA mengungkapkan signifikan meningkat dari *Traditional Performance Appraisal* pada aspek "Total Kompensasi" dan "Pengembangan Profesional," masing-masing. Apalagi itu *Key Performance Indicators* mengungkapkan peningkatan yang signifikan dibandingkan dari *Traditional Performance Appraisal* pada aspek "Citra Perusahaan." Terakhir, NPA mengungkapkan signifikan meningkat dari TPA di "Keahlian Pengawas" dan "Efektivitas Komunikasi," program penilaian kinerja yang paling berperingkat oleh karyawan yang menggunakan KPI untuk mengevaluasi kinerja pekerjaan mereka. Di sisi lain, sebagian besar karyawan menganggap diri mereka sebagai pekerja yang terlibat

Lebih lanjut Chien.J.C (2015) menyampaikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan reformasi penilaian kinerja sangat kuat dan positif saling berhubungan. Secara keseluruhan dapat disampaikan bahwa reformasi penilaian kinerja KPI dari penilaian kinerja tradisional adalah cukup berhasil dalam penelitian ini, terutama untuk bidang unit bisnis produksi. Hasil penelitian juga mendukung bahwa KPI dapat digunakan sebagai penilaian kinerja yang memiliki manfaat lebih lanjut sebagai metode penilaian kinerja yang baru. Dalam penelitian ini, tingkat rata-rata kepuasan kerja keseluruhan mengalami peningkatan.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian di atas adalah subyek penelitian. Subyek penelitian yang akan dilakukan yaitu karyawan produksi PT URW berjumlah 40 orang atau sampel kecil sementara penelitian Chien.J.C (2015) adalah karyawan perusahaan tekstil di Taiwan dengan jumlah 1474 dalam klasifikasi sampel besar. Dari segi variable independen yang digunakan adalah sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators*, sementara penelitian Chien .J.C (2015) selain metode penilaian KPI menggunakan juga metode penilaian NPA dan penilaian Tradisional sebagai kelompok kontrol. Sehingga analisis data yang digunakan berbeda. Persamaan penelitian adalah variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja dan alat pengumpul data berupa kuasioner *Job Satisfaction Scale*.

3. Penelitian Karimi.R, Muhamad Imran Malik dan Saddam Hussain (2011) yang meneliti hubungan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan di

organisasi internasional nirlaba. Sampel penelitian 101 karyawan yang bekerja di salah satu organisasi internasional untuk organisasi nirlaba dengan judul “*Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction*”. Penelitian ini menggunakan alat pengumpul data kuisioner dan menghasilkan kesimpulan dari hasil penelitian sebagai berikut: hasil analisis regresi mengkonfirmasi bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel dependen dan independen. Nilai *R square* (0,481) menyatakan bahwa variabel independen bertanggung jawab atas 48,1 persen perubahan dalam variabel dependen. Nilai statistik F mengkonfirmasi kesesuaian model untuk hubungan tersebut Hasil dari *independen t test* menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara penilaian dan kepuasan karyawan pria dan wanita. P –nilai masing-masing 0,781 dan 0,533 mengkonfirmasi bahwa karyawan dinilai dengan menggunakan sistem penilaian yang sama secara adil dan tidak ada signifikan perbedaan antara tingkat kepuasan mereka. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan bekerja di organisasi yang sama dan kebijakan yang diikuti adalah sama untuk semua karyawan pria dan wanita yang bekerja di departemen yang berbeda. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian dari penelitian dari Karimi.R, Muhamad Imran Malik dan Saddam Hussain (2011) adalah sampel penelitian dimana penelitian ini menggunakan karyawan organisasi nirlaba sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah karyawan produksi PT URW. Sedangkan persamaan

penelitian adalah analisis yang digunakan dan metode pengumpulan data dengan kuisioner.

4. Penelitian Dwipayana, A.D., Wayan Gede Supartha & Desak Ketut (2015) dengan tujuan penelitian adalah: pertama untuk melihat apakah sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua adalah apakah sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Dan yang terakhir adalah apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data, responden penelitian berjumlah 86 orang yang merupakan karyawan tetap Aerofood ACS Denpasar. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Hasil uji hipotesis pertama pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,659826 dengan nilai *t-statistik* sebesar 15,96412. Nilai *t* statistik tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96 yang berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis kedua pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap stres kerja adalah sebesar -0,253371 dengan nilai *t-statistik* sebesar 2,208122. Nilai *t* statistik tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan antara variabel sistem penilaian kinerja dengan stres kerja. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap stres kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,240646 dengan nilai *t-statistik*

sebesar 2,258581. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t -tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel kepuasankerja terhadap stres kerja.

Penelitian yang dilakukan peneliti di PT URW berbeda dengan penelitian dari Dwipayana, A.D., Supartha, W.G., & Sintaasih, D.K (2015), selain meneliti tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja juga meneliti tentang stress kerja. Persamaan penelitian adalah variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja dan alat pengumpul data berupa kuasioner.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah ada yang disampaikan diatas. Beberapa perbedaannya antara lain adalah subjek dan lokasi penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, juga adanya perbedaan alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini modul intervensi disusun sesuai dengan konteks budaya di PT URW berdasarkan skala kepuasan kerja dari Spector (2006). Penilaian kinerja pada penelitian ini juga lebih spesifik mengacu kepada penilaian dengan metode KPI (*Key Performance Indicator*). Perlakuan dalam penelitian ini diberikan dalam bentuk sosialisasi tentang penerapan *Key Performance Indicators* berbeda penelitaian diatas meneliti hubungan tanpa perlakuan.

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa keaslian penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan. Hal itu dapat diketahui dari lokasi penelitian, subjek penelitian, alat ukur penelitian, dan modul sosialisasi yang telah dimodifikasi sebelum dipergunakan dalam penelitian ini. Pada penelitian ini peneliti mencoba meneliti

bagaimana pengaruh sosialisasi penerapan *Key Performance Indicators* terhadap kepuasan kerja operator produksi di PT URW.