

Evaluasi Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode SMART dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja

Deddy Rusyandi¹, Rr. Rachmawati²

Email correspondence: ¹derusy@gmail.com, ²watieroro@gmail.com

ABSTRACT

Subjective performance appraisal can cause decreasing on employee job satisfaction. Employees will disappointed if they feel has worked well but based on performance appraisal result they are considered not give optimal performance. This study aims to evaluate performance appraisal using SMART method at PT. BJB Tbk. Main Branch of Bandung. The method used in this study is descriptive verifikatif, with the number of samples are 98. Data leverage is done using questionnaires that distributed to employees of the bank PT. BJB Tbk. Main Branch of Bandung. The result of the research shows that performance appraisal using SMART method can not be applied because some indicators of SMART can not be implemented yet, while job satisfaction given by Bank BJB to employees is still not optimal. The test results also show that the performance appraisal has a positive and very significant effect on employee job satisfaction in Bank PT. BJB Tbk. Main Branch of Bandung

Keywords:

performance appraisa, SMART

ABSTRAK

Penilaian kinerja yang bersifat subyektif dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan. ketika karyawan merasa bahwa mereka telah bekerja dengan baik namun berdasarkan hasil penilaian kinerja mereka dianggap tidak memberikan kinerja yang optimal tentu mereka akan merasa kecewa. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penilaian kinerja dengan menggunakan metode SMART di PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif verifikatif, dengan jumlah sampel sebesar 98. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesianer yang disebarakan ke karyawan bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode SMART belum bisa diterapkan karena beberapa indikator SMART belum bisa dilaksanakan, sedangkan kepuasan kerja yang diberikan Bank BJB kepada karyawan masih belum optimal. Hasil pengujian menunjukkan pula bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung.

Kata Kunci:

Penilaian kinerja, SMART

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mendambakan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, karena karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan memberi kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja atau apa yang dapat dikerjakan yang secara kualitas maupun kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009; Gilbert dalam Notoatmodjo, 2009). Untuk menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan, karyawan harus memiliki berbagai unsur yang diperlukan untuk meraihnya, seperti: kompetensi, prestasi, disiplin, motivasi, tanggung jawab dan sebagainya. Unsur-unsur ini dapat mendorong pada kinerja yang lebih baik, oleh karena itu unsur-unsur ini perlu dikendalikan

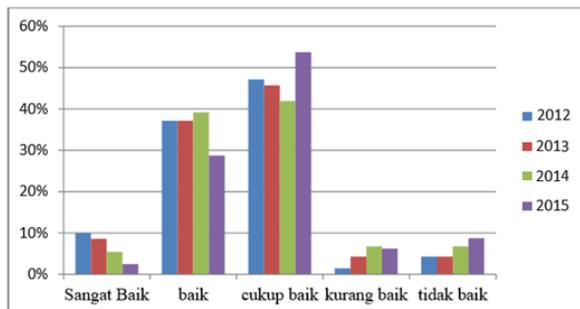
sedemikian rupa agar terus meningkat.

Namun demikian sudah menjadi khodrat bahwa perilaku manusia sulit untuk tetap berada pada kondisi konstan, perilaku manusia selalu berubah yang dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu. Pengendalian terhadap perilaku yang dapat mendorong atau menurunkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dapat dilakukan melalui suatu proses penilaian kinerja, yaitu suatu proses dalam hal penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan melakukan berbagai peningkatan. Peningkatan ini tidak bisa terjadi hanya dengan sistem yang dikendalikan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan

mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka (Rivai, 2005).

Penilaian kinerja secara umum dapat digunakan sebagai tolok ukur perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemberian bonus, insentif, mutasi pegawai, pendidikan dan pelatihan, promosi, penempatan, pengembangan karir bahkan sampai pemberhentian karyawan, untuk alasan tersebut tentunya penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting, oleh karenanya penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dengan sangat obyektif dan terbuka, tidak boleh melakukan penilaian secara subyektif, sepihak dan tidak didasarkan pada suka atau tidak suka.

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya, PT BJB bersandar pada indikator kualitas dan kuantitas kerja, perilaku karyawan dalam bekerja dan keefektifan jam kerja, yang dirasa cukup mewakili untuk menilai kinerja karyawan. Namun demikian nampaknya metode yang digunakan oleh PT BJB belum memberikan hasil yang optimal, masih terdengar suara-suara ketidak-puasan dari karyawan terhadap hasil penilaian tersebut dan terjadi fluktuatif kinerja yang tidak beraturan, seperti yang ditunjukkan oleh grafik kinerja, seperti yang tersaji pada gambar 1.



Sumber: Data Kepegawaian PT BJB Tbk Cabang Utama Bandung diolah.

Gambar 1. Kinerja karyawan PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung periode 2012-2015

Melihat hasil kinerja seperti pada gambar 1 tersebut, terlihat bahwa PT BJB Tbk. Masih menggunakan metode bell curve (peringkat paksa berbentuk lonceng), dimana departemen SDM menempatkan peringkat misalnya atas dasar prestasi, sikap dan perilaku kerja, melalui 5 kategori : Sangat Baik/Baik/Cukup Baik/Kurang Baik/Tidak Baik. Dan hasil penilaian didominasi

dengan hasil baik dan cukup baik selama kurun waktu 2012 sampai tahun 2015. Konsekuensi dari metode penilaian tersebut bisa saja karyawan yang mendapat kenaikan upah hanya yang mendapat kategori cukup baik, baik dan sangat baik dan 2 kategori lainnya tidak mendapatkan kenaikan.

Mungkin saja metode penilaian kinerja yang dilakukan PT. BJB sudah tepat, jika penilaiannya didasarkan pada objektivitas, namun jika masih terkandung unsur-unsur subyektivitas maka mungkin akan berdampak pada ketidakpuasan karyawan yang memperoleh penilaian kerja yang tidak baik dan sangat tidak. Untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan hasil penilaian tersebut, telah dilakukan pra survey tentang kepuasan karyawan terhadap 15 karyawan PT PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung, dan hasilnya nampaknya penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT BJB masih belum dapat diterima sepenuhnya oleh para karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh masih cukup besar prosentase karyawan yang masih merasa kurang puas, seperti ditunjukkan oleh tabel 1 berikut:

Tabel 1 Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Presentase
1	Perusahaan selalu memberikan penghargaan untuk karyawan berprestasi	77%
2	Kesempatan promosi diberikan secara terbuka bagi karyawan	70%
3	Tunjangan diberikan sesuai keahlian karyawan	80%
4	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif	66%
5	Hasil penilaian kinerja Anda sudah sesuai harapan	65%

Sumber: Hasil pra survey diolah

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa masih terdapat karyawan PT PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung yang masih memiliki kepuasan kerja yang kurang. seperti halnya kesempatan promosi yang dinilai oleh sebagian dari mereka tidak terbuka, dan mereka merasa bahwa kesempatan promosi tidak didasarkan pada hasil penilaian kinerja. Disamping itu mereka menilai bahwa penilaian kinerja yang dilakukan tidak dilakukan secara objektif dan hasil penilaian kinerja belum sesuai dengan harapan mereka. Mereka merasa bahwa mereka sudah memberikan kontribusi dengan memperoleh capaian-capaian yang sudah ditargetkan namun hasil penilaian kinerja sama dengan yang kurang memberi kontribusi.

Berdasarkan gejala permasalahan di atas mungkin sebaiknya PT BJB mengganti atau mencari metode penilaian kinerja yang baru yang dapat meminimalkan ketidak-puasan karyawan mereka. Beberapa konsultan dan ahli SDM terus berupaya menemukan metode yang tepat untuk menilai kinerja karyawan, dan salah satunya adalah metode SMART yang didasarkan pada target atau sasaran kerja. SMART merupakan singkatan dari

Specific, Measurable, Accurate, Realistic Dan Time Bound. Metode ini menetapkan atau menjabarkan sasaran secara jelas dan tanpa ambigu (spesific), menggunakan pengukuran yang kongkrit seperti berapa banyak atau kapan sebuah sasaran bisa diketahui telah dicapai (measurable), menekankan pada pentingnya seberapa realistis sebuah target itu (realistic), terdapat kesesuaian terhadap atasan, manajemen dan perusahaan secara keseluruhan (accurate) dan terdapat ukuran waktu dengan kerangka waktu dalam memulai serta tenggat waktu yang diharapkan untuk bisa menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan. Perhitungan ini bisa diuraikan dengan memilah strategi menjadi taktik jangka pendek atau aktivitas harian, lalu taktik jangka menengah, dan jangka panjang atau tahunan serta lima tahunan (time bound).

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Hasil penilaian kinerja karyawan di PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung dengan menggunakan metode SMART.
2. Kondisi kepuasan kerja PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung
3. Dampak penerapan metode SMART terhadap kepuasan kerja karyawan PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung.

KAJIAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Bernardin dan Russel dalam Khaerul Umam (2010), mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011), Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seserang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja dengan sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seserang. Penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Sebagai sesuatu

yang bersifat evaluation hasil penilaian harus dapat digunakan sebagai: a) dasar pemberian kompensasi, b) staffing decision dan c) dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan sebagai sesuatu yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan: a) Prestasi real yang dicapai individu; b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan c) mengembangkan prestasi-prestasi (Umam; 2010). Sementara itu Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Metode SMART

Banyak manajemen di dalam perusahaan yang menentukan target individu karyawannya berdasarkan angka-angka dan kriteria yang terukur. Dan yang lebih detail lagi, dengan menggunakan metode SMART. SMART berarti memiliki tujuan yang spesifik dan terukur (Specific and Measurable), dapat diraih/realistik (Attainable), relevan dan berjangka waktu (Relevant and Timely). Tujuan yang dirumuskan dalam metode SMART sebagai sasaran-sasaran yang terukur secara otomatis akan lebih memotivasi daripada target yang tidak jelas.

Paul J. Meyer mendeskripsikan karakteristik pengukuran SMART sebagai berikut;

- 1) **Spesifik**, berarti menjabarkan sasaran secara jelas dan tanpa ambigu. Beberapa atribut yang digunakan yaitu dengan mengevaluasi: apa yang ingin dicapai? Alasan atau keuntungan apa yang ingin diraih dengan mencapai sasaran itu? Siapa saja yang terkait dan berhubungan dengan pencapaian sasaran? Dimana lokasi atau fasilitas/prasarana apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan?
- 2) **Terukur**, yaitu pengukuran yang kongkrit seperti berapa banyak atau kapan sebuah sasaran bisa diketahui telah dicapai. Hal ini mesti dapat diperhitungkan dari awal penetapan targetnya.
- 3) **Realistis** (attainable), yaitu menekankan pada pentingnya seberapa realistis sebuah target itu. Jika sasarannya terlalu jauh diluar standar, bisa menjadi demotivator karena tidak sesuai dengan keahlian, kapasitas, kemampuan, serta perilaku yang dimiliki untuk meraih sasaran tersebut. Sehingga kemungkinan bagaimana

- sebuah tujuan dapat diraih bisa terjawab ketika mulai menilai sebuah kelayakan target.
- 4) **Relevan**, sebuah tujuan bisa saja spesifik, terukur, realistis, dan ada batas waktu, namun jika tidak relevan terhadap atasan, manajemen dan perusahaan secara keseluruhan maka tidak akan didukung penuh oleh tim kerja atau rekan/mitra kerja yang lain.
 - 5) **Timely**, ukuran waktu dengan kerangka waktu dalam memulai serta tenggat waktu yang diharapkan untuk bisa menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan. Perhitungan ini bisa diuraikan dengan memilah strategi menjadi taktik jangka pendek atau aktivitas harian, lalu taktik jangka menengah, dan jangka panjang atau tahunan serta lima tahunan supaya indikator-indikator yang menunjukkan kemajuan menuju pencapaian dapat dievaluasi dan dire-evaluasi.

Kepuasan Kerja

Mengutip pendapat Locke, Luthans (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja ini merupakan prestasi yang dicapai seseorang yang dibandingkan dengan seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Definisi yang lebih komprehensif meliputi reaksi atau kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja.

- 1) Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
- 2) Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.
- 3) Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Menurut Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sementara Robbins (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara

banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan labour turnover yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan labour turnover besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

Kerangka Pemikiran

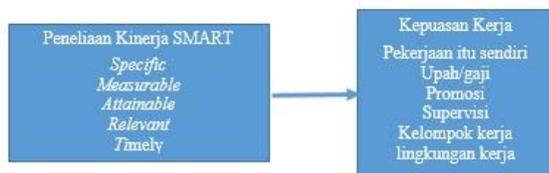
Tidak bisa dipungkiri bahwa kinerja karyawan tidak bisa berlaku konstan, artinya pada suatu waktu kinerja mereka akan turun atau meningkat, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor perilaku seperti demotivasi, stress, kepuasan kerja, penempatan yang tidak sesuai, perasaan diperlakukan tidak adil dan sebagainya. Oleh karena itu untuk dapat terus memantau kinerja karyawan perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja yang time-ly. Proses penilaian berkorelasi efektif dengan tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Dechev, 2010), sistem penilaian kinerja yang tidak efektif akan menciptakan kekacauan dan kebingungan dari atas ke bawah sebagai akibatnya peluang sukses dan pertumbuhan organisasi akan turun (Khan, 2008), penilaian karyawan mendorong pemantauan kinerja tanpa konsekuensi moneter, memiliki efek yang merugikan pada tingkat kepuasan kerja (Kampköttert, 2014).

Penilaian kinerja dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dapat memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Disamping itu penilaian kinerja bermanfaat bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian kompensasi; perbaikan kinerja; merencanakan kebutuhan latihan dan pengembangan; pengambilan keputusan untuk penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja; penelitian pegawai dan membantu analisis terhadap kesalahan desain

pegawai.

Metode SMART di-klaim dapat membantu manajemen dalam menentukan target individu karyawannya berdasarkan angka-angka dan kriteria yang terukur. Metode SMART, memiliki tujuan yang spesifik dan terukur (Specific and Measurable), dapat diraih/realistis (Attainable), relevan dan berjangka waktu (Relevant and Timely). Tujuan yang dirumuskan dalam metode SMART sebagai sasaran-sasaran yang terukur secara otomatis akan lebih memotivasi karyawan. metode ini nampak sangat objektif sehingga dapat meminimalkan ketidakpuasan kerja karyawan atas hasil penilaian kerja yang subyektif.

Berdasarkan paparan di atas maka paradigma pada penelitian ini disajikan dalam gambar 2.1. berikut:



Gambar 2 Paradigma Penelitian

METODE

Jenis penelitian adalah deskriptif verifikatif karena penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan menganalisis variabel-variabel Penilaian Kinerja pada Bank BJB Cabang Utama Bandung. Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur serta browsing internet yang memberikan informasi tentang penilaian dan kepuasan karyawan. Sedangkan data primer diperoleh melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan subyek dan atau responden penelitian.

Subyek dari penelitian ini adalah para karyawan bank, dengan unit analisis semua bagian di PT BJB Tbk Cabang Utama Bandung dengan jumlah populasi sebanyak 931 orang. Dengan jumlah populasi 931, pengambilan sampel digunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu:

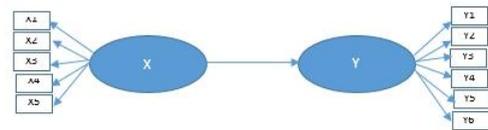
$$n = N/(1 + N(e)^2).$$

Dari teknik tersebut dengan derajat kepercayaan 90%, maka diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak $n = 931/(1 + 931(10\%)^2)$ atau $n = 90,30$.

Untuk menjelaskan item pertanyaan dari variabel sistem penilaian kinerja, dan kepuasan kerja yang sudah dijawab oleh para responden, selanjutnya

dilakukan indentifikasi karakteristik responden seperti umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Sedangkan untuk analisis verifikatif menggunakan metode PLS (*partial least Quare*), Langkah-langkah yang digunakan pada model PLS diuraikan sebagai berikut:

1. Merancang model struktur (*inner model*) Pengembangan model berbasis pada konsep dan teori untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen (Sistem Penilaian Kinerja) dan variabel endogen (Kepuasan Kerja) berdasarkan rumusan masalah.
2. Merancang model pengukuran (*outer model*) untuk menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel sistem penilaian kinerja, dan kepuasan kerja dan menentukan apakah indikator refleksi atau indikator formatif berdasarkan pada definisi operasional variabel.
3. Diagram Jalur, dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Alur (Path Diagram) atau Outer Model

4. *Goodness of Fit Outer Model* (model pengukuran)
 - a) *Convergent Validitas* Korelasi antara skor indikator refleksi dan skor variabel laten, dengan menggunakan loading faktor 0.5 sampai 0.6 digunakan pada tahap awal pengembangan.
 - b) *Discriminant Validity* Mengukur indikator refleksi yang berdasarkan pada cross loading dengan variabel laten. Kemudian membandingkan nilai square rool of average variance extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan mengkorelasikan antara konstruk yang lain dengan model, nilai pengukurannya harus lebih besar dari 0,50.
 - c) *Composite Reliability* Indikator blok yang mengukur konsisten internal dari indikator yang membentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common laten (unobserved) reliabilitas komposit memiliki nilai > 0.7 .
5. Pengujian Hipotesis
 Pengujian Hipotesis menggunakan uji t. Pengujian

dilakukan dengan t-test pada inner model diperoleh p-value < 0,005 (alpha 5%), pengujian tersebut berarti terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten yaitu variabel sistem penilaian kinerja terhadap variabel laten lainnya yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel stres kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penilaian Kinerja SMART pada Karyawan Bank BJP Pusat

Analisis untuk variabel Penilaian Kinerja karyawan menggunakan metode SMART di Bank BJP Pusat dimulai dari dimensi "Specific". Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini adalah Sedang. Namun terdapat 2 indikator yang tergolong ke dalam kategori rendah, yaitu: pekerjaan yang ingin dicapai dan terlibat dalam pekerjaan. Hal ini berarti bahwa sasaran pekerjaan karyawan bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung sedikitnya sudah dijabarkan cukup spesifik. Akan tetapi masih banyak karyawan yang merasa bahwa sasaran pekerjaan yang ingin dicapai masih belum terjabarkan secara spesifik, namun alasan atau keuntungan yang akan diperoleh jika sasaran tercapai menurut mereka sudah spesifik, hanya saja keterlibatan karyawan dalam mencapai sasaran tersebut masih agak ambigu. Sementara fasilitas dan atau prasarana yang diperlukan dalam mencapai sasaran tersebut sudah cukup spesifik.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi "Measurable", Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sasaran pekerjaan yang dilakukan sudah cukup terukur. Akan tetapi indikator jumlah sasaran yang akan dicapai masih tergolong rendah artinya jumlah sasaran yang akan dicapai belum begitu jelas berapa-berapanya. Namun waktu pencapaian sasaran cukup terukur dimana setiap sasaran harus dapat dicapai dalam waktu yang cepat. Sementara itu jarak antara satu sasaran dengan sasaran lainnya juga tergolong kategori rendah, hal ini disebabkan belum terukurnya jumlah sasaran yang ditetapkan.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi "Attainable". Hasil perhitungan skor dari data

yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa sasaran yang sudah ditentukan cukup realistis untuk dicapai. Namun beberapa indikator seperti: Standar sasaran, keahlian, kapasitas, dan rasa malas tergolong rendah. Hal ini berarti indikator tersebut masih tidak realistis untuk dicapai atau mencapai sasaran. Sementara indikator tekanan dan apatis tergolong sedang, dimana ini menunjukkan bahwa indikator tersebut cukup realistis.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi "relevant". Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori rendah. Hal ini berarti bahwa sasaran yang sudah ditentukan kurang atau tidak relevan dengan kondisi yang ada di dalam organisasi, seperti kesesuaian dengan tujuan organisasi, dengan upaya yang harus dilakukan, dengan keahlian yang dimiliki dan kesesuaian dengan kebutuhan.

Analisis terakhir dari penilaian kinerja SMART, dilakukan pada dimensi "timely". Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi "timely" atau waktu penilaian tergolong pada kategori rendah. Hal ini berarti bahwa penilaian waktu penilaian belum dirumuskan tenggat waktu untuk menyelesaikan sasaran yang sudah ditentukan. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap variabel penilaian kinerja dengan menggunakan metode SMART, secara keseluruhan variabel penilaian kinerja ini berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung belum dapat menggunakan metode SMART, karena indikator-indikator yang harus digunakan dalam metode SMART ini belum dapat dilakukan oleh bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung.

2. Kepuasan Kerja Karyawan Bank BJP Pusat di Kota Bandung

Analisis variabel Kepuasan Kerja karyawan di Bank BJP Pusat dimulai dari dimensi "Pekerjaan itu sendiri". Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa

bahwa pekerjaan yang sedang mereka hadapi menarik dan menantang, tidak membosankan dan dengan pekerjaan tersebut membuat mereka memiliki status yang cukup dipandang. Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi “Upah/gaji”. Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa sistem upah atau gaji yang ada di bank BJB cukup memuaskan, akan tetapi untuk besarnya karyawan merasa bahwa jumlah gaji yang terima masih belum memuaskan. Namun untuk masalah ketepatan waktu penerimaan dan komponen gaji di dalamnya mereka merasa puas.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi “Promosi”. Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa sistem promosi yang ada di bank BJB memuaskan, akan tetapi untuk aturan promosi mereka masih merasa belum puas, artinya menurut mereka masih ada ketidakjelasan berkaitan dengan bagaimana aturan untuk dapat dipromosikan sementara jalur dan kesempatan cukup terbuka.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi “Supervisi”. Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan di bank BJB cukup memuaskan. Hal ini terjadi dikarenakan mereka menganggap hanya pengawasan yang dilakukan dengan ketat sementara untuk pengendalian belum sepenuhnya dilakukan oleh para supervisor. Terlebih lagi karyawan menganggap bahwa supervisor minim atau kurang dalam memberi arahan kepada para karyawan.

Analisis berikutnya dilakukan pada dimensi “kelompok kerja.” Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Kondisi Kelompok kerja yang ada atau terjadi di lingkungan bank BJB cukup memuaskan. Hal terjadi dikarenakan mereka menganggap keramahan sesama rekan kerja belum begitu terlihat dan terasa, hal bisa jadi diakibatkan masih

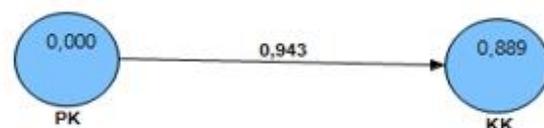
kentalnya unsur senioritas di kalangan karyawan. sementara untuk kerjasama diantara sesama rekan dirasa cukup memuaskan oleh para karyawan.

Analisis terakhir dari kepuasan kerja dilakukan pada dimensi “Kondisi kerja/lingkungan kerja.” Hasil perhitungan skor dari data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk dimensi ini tergolong pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Kondisi kerja/lingkungan kerja yang ada atau terjadi di lingkungan bank BJB tidak memuaskan. Hal terjadi dikarenakan mereka menganggap bahwa tempat kerja mereka kurang bersih, kurang nyaman dan memiliki kebisingan yang tinggi sehingga membuat kenyamanan dalam bekerja menjadi kurang memuaskan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja, secara keseluruhan variabel kepuasan kerja di bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa bank PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung belum dapat memberikan kepuasan yang tinggi terhadap para karyawannya.

Analisis verifikatif

Analisis ini dilakukan untuk mem-verifikasi hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini diprediksi bahwa variabel penilaian kinerja memiliki hubungan dengan variabel kepuasan kerja. Untuk melakukan analisis ini perlu digambarkan model hubungan diantara kedua variabel tersebut seperti yang ada pada gambar 4



Gambar 4. Model hubungan variabel

Dalam gambar tersebut dapat diketahui bahwa R² (R square) untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,889 ini berarti bahwa hal ini berarti bahwa variasi kepuasan kerja (KK) dapat dijelaskan oleh konstruk penilaian kinerja SMART sebesar 88,9% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R-square tersebut berada di atas 50% memiliki korelasi yang kuat.

Tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan (calculate) bootstrapping dengan kasus per sampel sebanyak 98, hasil kalkulasi tersebut ditunjukkan seperti pada tabel berikut.

Tabel 2. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	T-tabel (α= 5%)
PK -> KK	0,942919	5,8737653	1,66

Pada tabel di atas, nilai original sample (O) menunjukkan hubungan positif atau negatif antar variabel. Sedangkan t-statistik digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Hubungan dianggap signifikan jika t- statistik lebih besar dibanding dengan t-tabel. Dengan α sebesar 5% diperoleh t- sebesar 1,66.

Pengaruh Penilaian Kinerja SMART Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai original sample (O) dari variabel Penilaian Kinerja (KK) → Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0,9429. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh positif sebesar 94.29% terhadap kepuasan kerja, sementara itu nilai t-statistics adalah sebesar 5,873 dimana nilai ini lebih besar dari nilai t-tabel, yaitu 1,66. Nilai t-statistics yang lebih besar dari t tabel- ini menunjukkan bahwa pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja sangat berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana: jika penilaian kerja dilakukan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat pula, sebaliknya jika penilaian kerja tidak dilakukan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kinerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang baik. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Beberapa peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh penilaian kinerja atau evaluasi kerja. Proses penilaian berkorelasi efektif dengan tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Dechev, 2010), sistem

penilaian kinerja yang tidak efektif akan menciptakan kekacauan dan kebingungan dari atas ke bawah sebagai akibatnya peluang sukses dan pertumbuhan organisasi akan turun (Khan, 2008), penilaian karyawan mendorong pemantauan kinerja tanpa konsekuensi moneter, memiliki efek yang merugikan pada tingkat kepuasan kerja (Kampköttert, 2014).

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari penelitian terkait dengan Implementasi Penilaian kinerja dengan menggunakan metode SMART dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. BJB Tbk. Cabang Utama Bandung yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Penilaian kinerja karyawan di PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung dengan menggunakan metode SMART masih belum dapat dilakukan karena beberapa indikator yang diperlukan dalam metode ini belum dilakukan.
2. PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung belum dapat memberikan kepuasan kerja yang optimum bagi karyawannya.
3. Penerapan metode SMART terhadap kepuasan kerja karyawan PT BJB Tbk. Cabang Utama Bandung memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Jogja.

Luthans, Fred. 2006. *Prilaku Organisasi edisi 10*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusa-haan*. Bandung: PT Remaja Ros Dakarya.

Robins, Stepent P. dan Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakar-ta: Salemba Empat.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

http://www.kompasiana.com/rezawahyu/metode-smart-untuk-penetapan-target-dan-cara-meraihnya-dengan-motivasi-kerja-ikhlas_5516fef48133113b4cbc7231.

Bhatia, Kanchan and Jain, Prashant. 2012. *A study of performance appraisal and organizational effectiveness in terms of individual and organizational basis. A comparative study of BSNL and AIRTEL*. *International Journal on Arts, Management and Humanities* 1(1): 63-72 (2012)

Dechev, Zachary. 2010. *Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results*. ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM Faculty



of Economics of Business Department of Economics August 2010

Prasad, Parveen. 2015. *PERFORMANCE APPRAISAL: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system. International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS) ISSN: 2394-3661, Volume-2, Issue-4, April 2015*

Khan, Ayaz. *Performance Appraisal's Relation with Productivity and Job Satisfaction. PhD Scholar, Department of Management Science, Qurtuba University of Science & IT, D.I.Khan, Pakistan.*

Kampkötter, Patrick. 2014. *Performance Appraisals and Job Satisfaction. SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research, University of Cologne, June 2014.*