

## PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA : DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN DAN STRES KERJA KARYAWAN

Arif Devi Dwipayana<sup>1</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email : arifdevidwipayana@yahoo.co.id

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email : yandepartha@gmail.com

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email : sintaasih@yahoo.com

### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap stres kerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja. Sampel berjumlah 86 orang dari populasi 635 orang karyawan PT. Aerofood Indonesia Unit Aerofood ACS Denpasar. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *covarian* yaitu *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Implikasi penelitian ini adalah menjalankan seluruh indikator dan prosedur sistem penilaian kinerja dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga stres kerja karyawan semakin rendah.

**Kata kunci** : sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja, stres kerja.

### ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the effect of the performance evaluation system on job satisfaction and work stress. Samples amounted to 86 employees of the 635 population employees PT. Aerofood Indonesia branch Aerofood ACS Denpasar. Data analyzed using Structural Equation Modelling (SEM) based on covariance partial least square (PLS). The results showed the performance appraisal system significant and positive effect on job satisfaction. Performance appraisal system significant and negative related to work stress. Job satisfaction significant and negative effect on work stress. Implications of this research is running all the indicators and procedures of performance evaluation system by increasing work satisfaction thus getting lower employees stress.

**Keywords**: performance appraisal, work satisfaction, work stress.

### PENDAHULUAN

Perubahan dan perkembangan yang cepat dalam hal komunikasi dan manajemen pengetahuan, menuntut adanya sistem penilaian yang efektif bagi

kinerja organisasi. Berbagai model telah diciptakan oleh para ahli untuk sistem penilaian kinerja sehingga organisasi dapat memilih menggunakannya sesuai dengan jenis organisasi, visi, misi, struktur dan tenaga kerja. Sistem penilaian kinerja di Aerofood ACS Denpasar dilakukan setiap semester dengan menggunakan checklist yang di dalamnya terdapat indikator penilaian yaitu disiplin, loyalitas/tanggung jawab, sikap terhadap supervisi, kerja sama dengan teman sekerja, tingkat pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan inisiatif/prakarsa, kemauan untuk perbaikan peningkatan, pengembangan, kemampuan perencanaan dan mengorganisir, kemampuan memotivasi bawahan dan kemampuan mengambil keputusan. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dan atasan dari atasan langsung.

Dari hasil wawancara dengan 35 karyawan, diduga bahwa responden menilai sistem penilaian kinerja yang diterapkan kurang terbuka, tujuan yang dicapai kurang jelas, bersifat kurang adil sehingga menyebabkan karyawan merasa kurang puas. Penerapan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan prosedur, evaluasi, transparansi, rasa adil, objektif, kepuasan terhadap hasil evaluasi dan pengurangan stres kerja dinilai oleh seluruh responden dengan hasil yang kurang baik. Alexia Deneire *et al.* (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 sistem penilaian dianggap memiliki kualitas sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

Fletcher (2001) berpendapat bahwa penilaian kinerja memiliki pendekatan strategis dan mengintegrasikan kebijakan organisasi dan kegiatan sumber daya manusia. Namun, reaksi dan konflik di sisi karyawan sering tak terelakkan. Ketidakpuasan dan ketidakadilan yang dialami dalam proses penilaian dan evaluasi dapat menyebabkan sistem penilaian kinerja menjadi gagal (Taylor *et al.*, 2011). Ada tiga unsur kepuasan terkait dengan sistem penilaian kinerja. Pertama adalah kepuasan terhadap peringkat penilaian, peringkat yang lebih tinggi menimbulkan reaksi positif terhadap penilaian dan berhubungan dengan kepuasan proses penilaian tersebut. Elemen kedua adalah kepuasan dengan para penilai. Di sini, peran yang menentukan bahwa pengawas memiliki hal untuk meyakinkan hasil positif menjadi berbeda, karena para penilai karyawan harus memberikan umpan balik atas kinerja mereka. Elemen ketiga adalah kepuasan terhadap umpan balik penilaian kinerja, umpan balik sangat penting karena dapat berpengaruh potensial terhadap respon karyawan terhadap peringkat penilaian (Kacmar *et al.*, 2013).

Gary Roberts dan Michael Pregitzen (2007), meneliti tentang mengapa karyawan tidak menyukai sistem penilaian kinerja yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama ketidakmampuan di dalam memberikan umpan balik kepada karyawan akan menyebabkan hasil penilaian menjadi ambigu. Ketika para manajer gagal untuk memberikan umpan balik secara korektif dan jujur, karyawan yang berkinerja rendah akan membebankan biaya dan pekerjaan kepada rekan kerja yang memiliki kinerja tinggi, sehingga meningkatkan kebencian dan menyebabkan stres kerja. Hanafiah *et al.* (2007)

meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan stres kerja yang berkaitan dengan pekerjaan dan *retention to leave* staf audit dalam perusahaan akuntan publik. Penelitian tersebut menunjukkan kepuasan kerja dan stres kerja berhubungan dengan pekerjaan secara signifikan terkait dengan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Faktor seperti gaji, posisi pekerjaan dan pendidikan ditemukan memiliki efek tertinggi pada kepuasan kerja. Elemen motivasi dan unsur kesehatan berhubungan dengan kepuasan kerja dan stres kerja juga terkait.

Berdasarkan hasil observasi dan penilaian di atas, maka dipandang perlu untuk melakukan kajian lebih mendalam tentang penerapan sistem penilaian kinerja serta dampaknya terhadap kepuasan dan stres kerja karyawan.

Tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut : 1) untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, 2) untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap stres kerja, 3) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Sebuah sistem penilaian kinerja terdiri dari berbagai unsur yang saling terkait dan terlibat dalam pelaksanaan, manajemen dan komunikasi di dalam penilaian kinerja (Walsh, 2011). Sistem penilaian kinerja adalah sistem formal pemantauan karyawan yang melibatkan evaluasi kinerja berdasarkan penilaian dan pendapat dari bawahan, rekan kerja, supervisor, manajer bahkan pekerja itu sendiri dan merupakan cara atau mekanisme yang digunakan organisasi

mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan penghargaan karyawan. William *et al.* (2000) mengidentifikasi empat tujuan sistem penilaian kinerja, yaitu : antara karyawan (*between employees*) (pengaturan gaji, promosi jabatan/posisi yang lebih tinggi, pemutusan hubungan kerja, mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja rendah), di dalam seorang karyawan (*within an employee*) (mengidentifikasi kelemahan, kekuatan dan kebutuhan pelatihan karyawan), pemeliharaan sistem (*system maintenance*) (membantu dalam evaluasi sistem karyawan (*staffing*), pencapaian tujuan organisasi, kebutuhan organisasi untuk pelatihan dan kebutuhan perkembangan organisasi) dan dokumentasi (*documentation*) (mendokumentasikan tindakan seluruh karyawan dan memiliki catatan terkait proses hukum).

Keeping dan Levy (2000), menyatakan terdapat empat komponen utama dari penerapan sistem penilaian kinerja yang nantinya dapat dievaluasi apakah sistem yang digunakan efektif atau gagal, yaitu : (1) *the appraisal process* yaitu, panduan terhadap kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mengimplementasikan dan mengelola proses penilaian kinerja, (2) *the appraisal interview* yaitu, berkenaan dengan pertemuan formal yang diadakan antara penilai dan ternilai sebagai proses untuk menyampaikan umpan balik kepada ternilai, membahas hasil penilaian kinerja, mendefinisikan dan mendiskusikan tujuan kinerja yang perlu dicapai di masa depan, (3) *the appraisal outcome* yaitu, berkaitan dengan kesempatan pelatihan, pengembangan karir, kenaikan gaji, dan *performance rating* dan (4) *Fairness* yaitu, berkaitan dengan keterbukaan yang didalamnya terdapat aspek akurasi, transparansi, tepat waktu dan akuntabel.

Longenecker dan Nykodym (1996) menemukan bahwa bawahan percaya penilai adalah kunci keberhasilan sistem dengan penekanan pada hal yang lebih efektif yakni perencanaan, umpan balik yang berkelanjutan dan pemantauan kinerja yang lebih baik oleh pengawas. Menurut Wright (2013), karyawan menemukan penilaian lebih berguna ketika mereka spesifik dan terfokus, terencana dan dipersiapkan dengan baik, mudah dimengerti dan ketika mereka memiliki lebih banyak keterlibatan dan kontrol atas proses. Keberhasilan sistem penilaian juga tergantung pada persepsi karyawan, untuk aspek-aspek penting dari proses penilaian keadilan dan reaksi mereka. Alhasil, dengan perasaan ketidakpuasan, ketidakadilan dalam proses dan ketidakadilan dalam evaluasi, setiap sistem penilaian akan ditakdirkan untuk gagal (Cardy dan Dobbins, 1994). Skarlicki dan Folger (1997) menunjukkan bahwa proses penilaian dapat menjadi sumber ketidakpuasan yang ekstrim ketika karyawan percaya sistem bias, politik atau tidak relevan. Steven *et al.* (2011) memberikan perspektif yang lebih lengkap dan terbaik mengenai praktek untuk penilaian kinerja karyawan dalam organisasi global. Perspektif yang dihasilkan adalah pelatihan yang memadai harus disediakan untuk para penilai dan yang dinilai dalam rangka menghindari banyak kesalahan penilaian yang umum dalam penilaian kinerja.

McShane dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan puas dengan sistem penilaian kinerja mereka ketika ada kepercayaan dari pengawas dan ketika pengawas

mendukung umpan balik dari hasil penilaian, khususnya di bidang pengembangan keterampilan, *pay for performance*, dll. Kemajuan karir terjadi selama sesi penilaian, dan bawahan merasa bahwa mereka diberi waktu yang cukup untuk mengekspresikan perspektif mereka, memiliki kesempatan untuk mempengaruhi hasil dan penjelasan yang cukup dari peringkat penilaian mereka (Whiting, *et. al* 2007). Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : (1) pekerjaan itu sendiri, yaitu variasi di dalam pekerjaan tertentu, pengawasan atas metoda serta prosedur kerja, (2) kepuasan terhadap kompensasi, yaitu imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi gaji dan tunjangan, (diukur melalui rasa keadilan, sebanding dengan tempat kerja lain yang sejenis, dan jumlah gaji yang di berikan sesuai dengan profesi), (3) kesempatan promosi karir, yaitu kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri, (4) kepuasan terhadap supervisi, yaitu kemampuan *supervisor* untuk memberikan bantuan terkait dengan faktor teknis pekerjaan dan dukungan perilaku melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu, (diukur melalui pemberian arahan oleh atasan dengan obyektif, menegur ketika bersalah, dan umpan balik positif ketika bekerja dengan benar) dan (5) kepuasan terhadap hubungan personal, yaitu interaksi dan keterlibatan dengan rekan kerja, atasan, bawahan dan lain-lain, dalam melakukan suatu pekerjaan, (diukur melalui komunikasi dengan atasan, bekerjasama dengan sesama karyawan dan sikap saling menghargai).

Khim Onget *al.* (2008), melakukan penelitian pada penilaian guru di sekolah dasar Singapura. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji atribut

dari sistem penilaian kinerja, bagaimana atribut-atribut mempengaruhi kepuasan dan stres yang dialami dengan sistem penilaian kinerja, sikap terhadap bonus kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi, dan kegotong-royongan yang dirasakan di antara para guru. Hasil dari temuan menunjukkan bahwa keadilan dan kejelasan sistem penilaian kinerja terkait dengan kepuasan yang lebih besar dengan sistem penilaian kinerja. Sebagai kesimpulan, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana berbagai atribut dari sistem penilaian kinerja yang berhubungan dengan hasil seperti kepuasan kerja dan motivasi. Temuan ini dapat membantu untuk merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif. Rabia Karimi *et al.* (2011) meneliti hubungan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan di organisasi internasional nirlaba yang menunjukkan bahwa ada korelasi hubungan positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini adalah sejalan dengan Khan (2007) dan berbeda dengan studi penelitian Bricker (1992) yang menyatakan bahwa karyawan tidak puas dengan sistem penilaian kinerja yang diadopsi oleh organisasi mereka. Banyak peneliti menegaskan bahwa kepuasan karyawan adalah kunci untuk individu yang lebih baik dan atau kinerja organisasi (Schneider *et al.*, 2003). Kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya yang diukur berdasarkan dimensi karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja.

Luthans (2000) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa



yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tergantung pada individu karyawan, tetapi aman untuk mengatakan bahwa orang-orang yang mengalami stres yang tidak diinginkan biasanya juga mengalami sedikit kepuasan dari pekerjaan. Kepuasan kerja dan stres sering dianggap berhubungan semata-mata dengan cara ini, tetapi ada koneksi lain yang perlu dipertimbangkan juga. Sebagai contoh, seorang karyawan dengan kepuasan kerja dinyatakan tinggi mungkin akan lebih mampu menangani periode stres yang ekstrim yang berkaitan dengan pekerjaan karena dia merasa bahwa stres tersebut bermanfaat untuk kepentingan perusahaan. Demikian juga, perusahaan yang menghargai kebahagiaan karyawan menciptakan ikatan tambahan antara kepuasan kerja dan stres karena, untuk menjaga kepuasan, manajer dan pejabat perusahaan lain harus sangat selaras dengan situasi yang menyebabkan stres. Menurut Cary Cooper (2009), stres kerja disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut : (1) kondisi pekerjaan, meliputi beban kerja berlebihan secara kuantitatif, yaitu banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas kerja karyawan, sehingga karyawan mudah lelah dan berada dalam tekanan tinggi. Secara kualitatif, yaitu bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit diselesaikan sehingga menyita kemampuan karyawan dan waktu kerja, (2) stres karena peran, meliputi ketidakjelasan peran di dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh manajemen, (3) faktor interpersonal, meliputi hasil

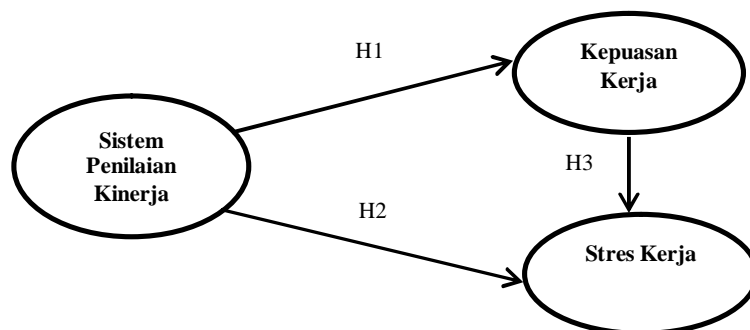
kerja dan sistem dukungan sosial yang buruk dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan, (4) perkembangan karir, meliputi proses promosi ke jabatan yang lebih tinggi dan terkait dengan keamanan pekerjaan, (5) struktur organisasi, meliputi struktur yang tidak jelas, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang dan ketidakterlibatan dalam membuat keputusan dan (6) tampilan rumah-pekerjaan, meliputi mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari keluarga, konflik pernikahan dan stres karena memiliki dua pekerjaan. Teratanavat *et al.*(2006) menemukan proses sistem penilaian kinerja memiliki hasil seperti mengurangi stres karyawan, review kemajuan secara keseluruhan, hubungan antara kinerja saat ini dan tujuan karyawan, dan rencana pengembangan tindakan tertentu untuk masa depan.

Khaled A.*et al.*(1995) melakukan penelitian dengan tanggapan dari 442 karyawan bekerja di 23 organisasi yang berbeda di Arab Saudi untuk menilai tingkat stres dan perbedaan mereka sehubungan dengan kewarganegaraan (Saudi, Arab, Asia dan Barat), usia, jabatan, jenis organisasi (publik, semi-swasta, swasta) dan ukuran organisasi (kecil, menengah, besar). Temuan menunjukkan bahwa, sumber utama stres bagi karyawan yang bekerja di organisasi swasta adalah kurangnya pengetahuan tentang hasil penilaian kinerja mereka, sementara, ini tidak berlaku untuk karyawan yang bekerja di organisasi publik, karyawan Saudi memiliki tingkat stres tertinggi, dengan Arab kedua, Asia ketiga, sementara orang Barat ( Eropa dan Amerika Utara ) terdaftar memiliki tingkat stres terendah. Karyawan dengan pengalaman dan usia kurang dari 30 tahun memiliki tingkat stres tertinggi, karyawan dengan pengalaman kerja antara 6 sampai 10 tahun juga

menunjukkan tingkat stres tertinggi dan ada hubungan terbalik yang signifikan antara tingkat pendidikan dan tingkat stres. Stress kerja adalah evaluasi individu terkait kesesuaian kapasitas individu dengan tuntutan lingkungan kerja.

Hipotesis penelitian dari hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kepuasan kerja dirumuskan sebagai berikut, H1 : Sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Signifikansi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja telah dibuktikan oleh banyak riset, antara lain yang dilakukan oleh Ari Warokka *et al.* (2012), Ayaz Khan (2009), Rabia Karimi *et al.* (2011), Mohsin Alvi *et al.* (2013), Arshad *et al.* (2013), Sarminah Samad (2011), Herald Monis (2010). Darehzereshki *et al.* (2013) melalui hasil studinya menyajikan bahwa ketika sistem penilaian kinerja dilakukan dalam sebuah organisasi tetapi di dalamnya terdapat karyawan dengan memiliki kualitas kerja yang rendah, sistem penilaian kinerja tersebut akan gagal untuk menciptakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang mengembirakan, tetapi juga membawa beberapa efek negatif dalam bentuk kepuasan kerja yang rendah pula. Hipotesis penelitian dari hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan stres kerja dirumuskan sebagai berikut, H2 : Sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Literatur keorganisasian mengenai stres kerja telah terperinci secara baik. Stres telah terbukti mempengaruhi psikologis karyawan, fisiologis dan perilaku (Cooper *et al.*, 2001). Semua ini telah dikaitkan dengan prestasi kerja yang lebih rendah, yang selalu memberikan hasil negatif bagi organisasi (Longenecker *et al.*, 1999). Hal yang terpenting mengenai masalah dan manfaat sistem penilaian kinerja dan

evaluasi dalam organisasi tidak pernah hilang pada praktisi dan peneliti dari latar belakang sumber daya manusia, proses penilaian kinerja itu sendiri dapat meninggalkan kesan bagi yang dinilai dan para penilai tidak bahagia. Masalah-masalah yang timbul dari permasalahan penilai yang berkaitan erat dengan masalah proses sistem penilaian kinerja. Kritik penilai berkembang karena penilai memiliki tingkat stres yang tinggi didalam memainkan peran dan mewakili organisasi dalam proses penilaian kinerja (Roberts 1998). Tattersall dan Morgan(1997) menyatakan bahwa individu dapat berinteraksi secara berbeda terhadap peristiwa stres mengenai sistem penilaian kinerja. Hipotesis penelitian dalam hubungan kepuasan kerja dan stres kerja adalah H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Signifikansi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan stres kerja telah terbukti oleh beberapa riset, diantaranya Geoff Carter and Brian Delahaye (2005), Mansoor *et al.* (2011), Pascal Paillé (2011), Caleb dan Weathington (2007), Yuko Fujimura *et al.* (2010). Studi yang dilakukan oleh Khaleque(2013) menunjukkan bahwa para pekerja yang tidak puas terhadap sistem penilaian kinerja menderita stres dan ketegangan yang lebih besar dibandingkan dengan pekerja yang puas. Blegen(1993) menyatakan kepuasan kerja erat dipengaruhi oleh stres kerja. Analisisnya menemukan stres kerja dan komitmen memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Irvine&Evans (1995) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan stres kerja dan *turnover* karyawan.



### **Gambar 1** **Kerangka Konseptual**

#### **METODE PENELITIAN**

Responden penelitian adalah karyawan tetap Aerofood ACS Denpasar, sejumlah 86 orang. Data primer berasal dari karyawan yang menjadi responden penelitian ini dengan mengisi kuesioner untuk mengetahui tentang persepsi responden terkait sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja dan stres kerja. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dari data yang telah tersedia dalam perusahaan seperti data jumlah karyawan, masa kerja, tingkat pendidikan dan umur karyawan.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden meliputi laki-laki berjumlah 72 orang (84%) dan perempuan berjumlah 14 orang (16%). Rata-rata umur responden adalah 43,96 tahun. Rata-rata masa kerja responden adalah 19,96 tahun. Berdasarkan status kepegawaian, seluruh karyawan merupakan pegawai tetap. Tingkat pendidikan terendah responden adalah SMP (1%) dan tingkat pendidikan tertinggi adalah Sarjana Strata 1 (29%).

Untuk mendeskripsikan penilaian rata-rata responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian, hasil jawaban responden disesuaikan dengan desain

skala pengukuran yang telah ditetapkan kemudian diformulasikan ke dalam 5 interval kelas (Sugiyono 1999:29).

Variabel sistem penilaian kinerja dinilai baik oleh responden secara keseluruhan yang didasarkan pada persepsi rerata (*mean*) sebesar 4,03. Indikator *the appraisal outcome* memperoleh respon tertinggi dengan nilai rerata 4,32, sedangkan indikator *the appraisal interview* mendapat tanggapan paling rendah dengan nilai rerata sebesar 3,75. *Convergent validity* menggunakan batas minimal *loading factor* sebesar 0,5. Keempat indikator dari variabel sistem penilaian kinerja memiliki nilai *outer loadings* di atas 0,5. *The appraisal interview* merupakan ukuran terkuat dari variabel sistem penilaian kinerja karena memiliki nilai *outer loadings* yang paling besar (0,924). Dengan demikian keempat indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel sistem penilaian kinerja.

Variabel kepuasan kerja dinilai puas oleh responden secara keseluruhan yang didasarkan pada persepsi rerata (*mean*) sebesar 4,03. Indikator kepuasan terkait kesempatan promosi dan karir mempunyai nilai yang paling rendah dengan nilai rerata sebesar 3,66 dan indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri mempunyai nilai yang paling tinggi dengan nilai rerata sebesar 4,34. Kelima indikator dari variabel kepuasan kerja memiliki nilai *outer loadings* di atas 0,5. Indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,865). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kelima indikator merupakan indikator yang valid untuk mengukur kepuasan kerja.

Variabel stres kerja dinilai sangat rendah oleh responden secara keseluruhan yang didasarkan pada persepsi rerata (*mean*) sebesar 4,16. Indikator stres peran

mempunyai nilai yang paling rendah dengan nilai rerata sebesar 3,71 dan indikator perkembangan karir mempunyai nilai yang paling tinggi yakni 4,36. Nilai *outer loadings* dari keenam indikator memperlihatkan hasil diatas 0,5 maka hal ini menunjukkan bahwa keenam indikator tersebut merupakan indikator yang kuat untuk stres kerja. Indikator perkembangan karir memberikan nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,951).

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator (faktor) dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Dari hasil pengolahan data menunjukkan ketiga variabel memiliki nilai AVE diatas 0.50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antarsatu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

Reliabilitas suatu konstruk dapat dinilai dari *composite reliability* yang berfungsi untuk mengukur *internal consistency* yang nilainya harus diatas 0,60 dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk dengan nilai harus diatas 0,50. Dari hasil pengolahan data menunjukkan *composite reliability* dari semua konstruk yaitu diatas 0,60 maka sudah memenuhi kriteria reliabel.

Hasil pengujian *inner model* dapat melihat hubungan antar konstruk dengan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Nilai *R-square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,435 pada Tabel 5.9 dapat diinterpretasikan bahwa 43,0% variabilitas konstruk kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel sistem penilaian kinerja dan stress kerja, sedangkan 57,0% variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga dengan variabel stress kerja, 20,2% variabilitasnya dijelaskan oleh sistem penilaian kinerja sedangkan 79,8% variabel stress kerja dijelaskan oleh variabel diluar model.

*Goodness of fit model* diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model

memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai  $Q\text{-Square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $Q^2$  adalah sebesar 0,54.

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 kepuasan kerja terhadap stres kerja.

**Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik dapat dilihat dari diterapkannya seluruh proses penilaian



kinerja berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. *Appraisal Interview* yang dilakukan oleh penilai dalam hal ini melakukan umpan balik dan mendiskusikan tujuan kinerja yang akan dicapai kedepannya, *appraisal outcome* yang berkaitan dengan kesempatan pelatihan, pengembangan karir dan kenaikan gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Aspek *fairness* di dalam sistem penilaian kinerja yang di dalamnya terdapat aspek keakuratan, transparansi, tepat waktu dan akuntabel akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keseluruhan indikator sistem penilaian kinerja apabila berjalan dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan nantinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, Rabia Karimiet *al.* (2011), Herald Monis, T. N. Sreedhara (2010), Kithuku dan Victoria Mutile (2012) yang menyatakan dan telah terbukti bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Stres Kerja.** Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara baik dan sesuai prosedur akan menurunkan stres kerja karyawan. Ini menunjukkan hubungan sistem penilaian kinerja dan stres kerja adalah negatif atau berbanding terbalik. Stres kerja dapat dilihat dari stres terhadap kondisi pekerjaan, stres terhadap peran, stres terhadap faktor interpersonal, stres terhadap perkembangan karir, stres terhadap struktur organisasi dan stres terhadap tampilan rumah pekerjaan. Dari hasil pembahasan sebelumnya stres kerja karyawan sangat rendah

dikarenakan penerapan sistem penilaian kinerja telah dilakukan sesuai dengan prosedur dan indikator yang berlaku.

Hasil penelitian ini sejalandengan penelitian dari Nesbit dan Wood (2002), Pettijohn dan Taylor (2000), Tattersall dan Morgan (1997) yang menyatakan dan telah terbukti bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik sesuai dengan prosedur dan indikator yang dinilai berpengaruh negatif dan signifikan terhadap penurunan stres kerja.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Stres Kerja.** Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Kepuasan kerja yang meningkat akan menurunkan stres kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat dilihat dari kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, kepuasan karyawan terhadap gaji, kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi dan karir, kepuasan karyawan terhadap pengawasan/supervisi oleh atasan dan kepuasan karyawan terhadap sesama rekan kerja.

Hasil penelitian ini sejalandengan penelitian dari Khaleque (2013), Blegen (1993) dan Irvine & Evans (1995) yang menyatakan dan telah terbukti bahwa kepuasan kerja yang meningkat akan menurunkan stres kerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan, sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja dan dijalankan sesuai dengan indikator dan prosedur yang berlaku kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Komunikasi terkait dengan umpan balik hasil penilaian kinerja, informasi hasil kinerja dan diskusi target kinerja di masa yang akan datang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Hal ini berarti semakin tidak berjalannya sistem penilaian kinerja dengan memenuhi seluruh indikator dan prosedur yang berlaku maka stres kerja karyawan semakin meningkat. Semakin objektif proses perkembangan karir, informasi promosi disampaikan secara terbuka dan perkembangan karir disesuaikan dengan hasil penilaian kinerja dan kompetensi karyawan maka stres kerja karyawan akan semakin rendah. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Hal ini berarti bahwa semakin menurun kepuasan kerja akan meningkatkan stres kerja karyawan. Semakin para karyawan tidak puas terhadap imbalan dan tunjangan yang seharusnya mereka terima, semakin menurunkan kepuasan kerja mereka. Semakin tidak jelas mengenai proses kenaikan gaji dan evaluasi hasil kinerja para karyawan, semakin menurunkan kepuasan kerja mereka.

Saran yang dapat diberikan sehubungan dengan simpulan diatas adalah Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan hendaknya sistem penilaian kinerja yang digunakan benar-benar dijalankan dengan memenuhi seluruh indikator dan prosedur yang berlaku. Indikator disini yang dimaksud adalah tahapan-tahapan dalam proses penilaian kinerja tersebut. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan hendaknya *appraisal interview* berupa umpan balik atas hasil penilaian kinerja, penyampaian informasi hasil kinerja dan diskusi mengenai kinerja di masa yang akan datang disampaikan berdasarkan atas penilaian yang

objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk menurunkan stres kerja, para karyawan hendaknya meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan dan meningkatkan kompetensi pribadi untuk perkembangan karir. Meningkatkan kepercayaan dan kompetensi pribadi dapat dilakukan dengan dijalankannya sistem penilaian kinerja dengan indikator dan prosedur yang berlaku dan kepuasan kerja.

## REFERENSI

- Alexia Deneire, Jan Vanhoof, Jerich Faddar, David Gijbels and Peter Van Petegem., 2014. Characteristics of Appraisal System that Promote Job Satisfaction of Teachers, *Education Research and Perspective An International Journal*, Vol. 41, Page 94-114, Institute for Education and Information Sciences University of Antwerp, Antwerp, Belgium.
- Ayaz Khan., 2006., Performance Appraisal's Relation with Productivity and Job Satisfaction, *Department of Management Science, Qurtuba University of Science & IT, DI. Khan, Pakistan, Vol. 10, pp. 100-113.*
- Bricker, G. A. 1992., Performance Agreements : The Key to Increasing Motivation, Sales and Marketing, *Vol.144, pp. 69-70.*
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. 1994., Performance Appraisal: Alternative Perspectives, *South Western Publishing Company, Cincinnati, OH.*
- Cooper Cary & Alison Straw., 1995. *Stress Management Yang Sukses.* Jakarta : Kesain Blanc.
- Caleb T. Hayes and Bart L. Weathington., 2007. Optimism, Stress, Life Satisfaction and Job Burnout in Restaurant Managers, *The Journal of Psychology, Vol. 141 (6), pp. 565-579, Heldref Publications.*
- Fletcher Clive., 2001. Performance Appraisal and Management, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 74, Issues 4, pp. 473-487.*
- Gary Roberts and Michael Pregitzer., 2007. Why Employee Dislike Performance Appraisals, *Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, pp. 14-21.*
- Geoff Carter and Prof. Brian Delahaye., 2005. Performance Appraisal : Stressful for some, *In Proceedings 2005 ANZAM Conference, Canberra Australia, pp. 1-14.*
- Hanfiah Haji Hasin and Normah Haji Omar., 2007. An Emperical Study on Job Satisfaction, Job Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka, *Journal of Financial Reporting and Accounting, Vol. 5 Iss: 1, pp.21-39.*
- Herald Monis, T.N. Sreedhara., 2010. Correlates of Employee Satisfaction with Performance Appraisal System in Foreign MNC BPOs Operating in India, *Annals of the University of Petrosani, Economics Vol. 10 (4), pp. 215-214.*

- Irvine, D.M., Evans, M.G., 1995. Job Satisfaction and Turnover Among Nurses - Integrating Research Across Studies. *Nursing Research Vol. 44 (4)*, pp. 246–253.
- Kacmar, Adeel Arshad, Tahir Masood and Ghazala Amin., 2013. Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turn Over Intention and Loyalty to Supervisor. *International Review of Management and Business Research, Vol 2, Issue 3*, pp. 653-673.
- Keeping, L.M., & Levy, P.E., 2000. Performance Appraisal Reactions : Measurement, Modeling and Method Bias, *Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (5)*, pp. 708-723. doi : 10.1037/0021-9010.85.5.708.
- Khaled A. Ben-Bakr, Id S. Al-Shammari, Omar A. Jefri., 1995. Occupational Stress in Different Organizations: a Saudi Arabian Survey, *Journal of Managerial Psychology, Vol. 10 Iss: 5*, pp.24-28.
- Khaleque, A., 2013. The Relationship of Job Satisfaction, Job Stress, Mental Health of Government and Non-Government Employees of Bangladesh, *Journal of Psychology, Vol.4 No.6*, pp. 520-525.
- Khim Ong Kelly, Shi Yun Angela Ang, Wei Ling Chong and Wei Sheng Hu.,2008. Teacher Appraisal and its Outcomes in Singapore Primary Schools, *Journal of Educational Administration, Vol. 46 , Iss: 1*, pp.39-54.
- Longenecker and Nick Nykodym., 1996. Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: a Case Study, *Public Personnel Management, Vol. 25, No. 2*, pp. 151-164.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. (11 th ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- McShane, L. S., & Von Glinow, A. M. 2008., *Organizational Behavior 4th Ed*. New York: McGraw Hill.
- Muhammad Mansoor, Sabtain Fida, Saima Nasir & Zubair Ahmad.,2011. The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 2, No. 3*, pp. 50-56.
- Mahdieh Darehzereski., 2013. Effects of Performance Appraisal Quality on Job Satisfaction in Multinational Companies in Malaysia, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol. 2*, pp. 2230-8849.
- Pascal Paille., 2011. Perceived Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment, Examining the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Management Research, Vol. 3, No. 1: E1*, pp. 1941-899X.
- Rabia Karimi, Muhammad Imran Malik & Dr. Saddam Hussain., 2011, Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction, *International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 22*, pp. 243-247.
- Skarlicki, D.P. and Folger, R., 1997. Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal of applied Psychology, Vol. 82*, pp. 434-43.
- Stevan H. Appelbaum, Michel Roy & Tery Gililand, 2011. Globalization of Performance Appraisals : Theory and Applications. *Journal Management Decision, Vol.49, No.4*, pp.570-585, Emerald Group Publishing Limited.

- Sarminah Samad., 2011. Predictors of Performance Appraisal among Managers in Malaysian Commercial Banks, *International Conference on Management and Artificial Intelligence, Vol.6, pp. 602-611.*
- Sugiyono., 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.*
- Tattersall, A.J. & Morgan, C. A., 1997. Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics' in D. Harris, (Ed). Vol.2.: Burlington, VT, US: Ashgate Publishing Co pp. 247-255.
- Taylor, Selvarajan TT and Cloninger Peggy A, 2011. Can Performance Appraisal Motivate Employees to Improve Performance? A Mexican Study, *The International Journal of Human Resources Management, Vol.1, No.22, pp. 1-22.*
- Teratanavat, R., Raitano, R., & Kleiner, B., 2006. How to Reduce Employee Stress. *Nonprofit World, Vol. 24(3), pp. 22-24.*
- Yuko Fujimura, Hideji Tanii and Kiyofumi Saijoh., 2011. Inpatient Satisfaction and Job Satisfaction/Stress of Medical Workers in a Hospital with the 7:1 Nursing Care System (in which 1 Nurse Cares for 7 Patients at a time), *Environ Health Prev Med, Vol. 16, pp. 113-122, DOI : 10.1007/s 12199-010-0174-x.*
- Walsh and Suhaimi Sudin., 2011. Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process, *Journal of Global Management, Vol. 2, No 1, pp. 67-83.*
- William F, Henry M, Giles, Mossholder, Kevin W., 2000. Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships with Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (4), pp. 634-640.*
- Wright and Sheikh Abdur Rahim., 2013. Performance Appraisal Systems in Private Banks of Bangladesh : A Study on the Mercantile Bank Limited. *The Business & Management Review, Volume 4 Number 1, pp. 201-209.*
- Whiting, H. J., Kline T. J. B., Sulsky L. M., 2007. The Performance Appraisal Congruency Scale: an Assessment of Person - Environment Fit. *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57(3), pp. 223-236.*