

Analisis Hubungan Evaluasi Kinerja Karyawan Terhadap Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (Studi Kasus Penggunaan Perspektif Pembelanjaraan dan Pertumbuhan *Balance Scorecard* pada Grup Hotel XYZ)

Oleh : Apsari Ahadiat, ST., MM.

Pembimbing : Dr. Dicky Maryono, SE., MM.

**Fakultas Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas
(STIE Ekuitas)**

Apsari.asoka@gmail.com

ABSTRAK

Awal tahun 2017 ini adalah tahun dimulainya Grup Hotel XYZ berjalan mandiri, karena melepaskan diri dari Grup asalnya pada akhir tahun sebelumnya. Permasalahan grup hotel ini adalah kinerja karyawan yang menurun, kurangnya kedisiplinan, motivasi, kepuasan kerja rendah, hubungan atasan dan bawahan kurang baik, *turn over* yang tinggi dan kurangnya pemahaman pedoman kerja harian. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui tentang kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan memiliki pengaruh serta dapat meningkatkan hasil evaluasi kinerja seluruh karyawan di dalam Grup Hotel XYZ. Dalam pembagian kuesioner di tempat penelitian, dari 80 karyawan yang bekerja pada objek penelitian (responden), didapat 68 kuesioner yang dikembalikan dan dijadikan sebagai data yang diolah, lalu dianalisis dengan menggunakan metode Likert dan PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas karyawan memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap hasil evaluasi kinerja, selanjutnya disusul oleh motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Yang memiliki pengaruh paling rendah adalah kapabilitas sistem informasi. Semakin tinggi tingkat kapabilitas karyawan, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan serta kapabilitas sistem informasi, maka semakin tinggi pula hasil evaluasi karyawan pada objek penelitian.

Kata kunci: Kapabilitas karyawan; kapabilitas sistem informasi; motivasi, pemberdayaan dan keselarasan; hasil evaluasi kinerja; PLS-SEM.

Pendahuluan

Dewasa ini banyak perusahaan di Kota Bandung yang mulai sadar dalam meningkatkan kualitas kinerja para karyawannya. Mereka berfokus pada kondisi dan tingkat kinerja karyawan yang dapat diketahui pada setiap periodenya melalui evaluasi kinerja karyawan. Menurut Simanjuntak (Rivai, 2015) kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dan manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Begitu pula dengan manajemen Grup Hotel XYZ yang baru memulai debutnya pada awal tahun 2017. Manajemen grup ini ingin menjadikan metode *Balance Scorecard* dalam sistem manajemennya yang dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terbagi menjadi tiga infrastruktur yaitu kemampuan sumber daya manusia (karyawan), kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (Kaplan dan Norton, 1992). Penelitian ini menggunakan ketiga infrastruktur perspektif ini, dimana evaluasi kinerja menjadi variabel terikatnya.

Tujuan dari penelitian ini yaitu ingin mengetahui bagaimana persepsi karyawan tentang evaluasi kinerja karyawan, kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (tiga infrastruktur pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard*) di Grup Hotel XYZ; mengetahui dan memverifikasi hubungan evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ jika menggunakan pendekatan ketiga infrastruktur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard* sebagai standar penilaiannya; dan terakhir untuk mengetahui hasil evaluasi kinerja karyawan Grup Hotel XYZ bila menggunakan ketiga infrastruktur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balance scorecard* sebagai standar penilaiannya.

Kajian Literatur

Kinerja

Zaman yang semakin berkembang membuat situasi lingkungan ikut berubah-ubah. Yang awalnya perusahaan melihat keberhasilannya hanya dari kenaikan tingkat pendapatan mereka, sekarang para perusahaan sudah mulai berfokus pada faktor-faktor lingkungan yang sifatnya eksternal dan internal. Dalam segi internalnya, zaman sekarang perusahaan dituntut selalu cakap dalam mengelola manajemen dan sumber dayanya, misalnya melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya agar selalu memiliki kemampuan kinerja yang baik terukur dan relevan.

Menurut Wibowo (2016:2) kinerja berasal dari pengertian *performance* yang memiliki pengertian hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja segala sesuatu tentang melakukan ke karyawan serta hasil yang dicapai dari ke karyawan tersebut dan tentang apa yang dikerjakan juga bagaimana cara mengerjakannya. Manfaat kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan

tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan karyawan yang terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan serta pelayanan pelanggan, juga mendukung program perubahan budaya.

Evaluasi Kinerja

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang terukur sesuai atau diatas standar yang ditetapkan oleh perusahaan melalui proses evaluasi kinerja. Mulyadi dan Setyawan (2014) berpendapat, tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Sedangkan pendapat Dessler (2015:330) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relative terhadap standar kinerjanya.

Tiga aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja menurut Rivai (2015), yaitu pertama kemampuan teknis yang merupakan kemampuan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; yang kedua adalah kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan; dan yang terakhir kemampuan hubungan interpersonal, antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Balance Scorecard

Penelitian ini menggunakan metode *Balance scorecard* yang berfokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saja. *Balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton (Rivai, 2015) merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*system*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and Growth*) yang berkaitan dengan visi dan strategi organisasi atau perusahaan yang akan menggunakan metode ini. Tolok ukur kinerja dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Sedangkan manfaat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu badan usaha atau perusahaan dapat memperkecil kesenjangan ini dengan melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu meningkatkan kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem teknologi

informasi, serta memotivasi memberdayakan dan menyelaraskan para karyawan. [Kaplan dan Norton, 1992; Rivai, 2015:459).

Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan serta keselarasan

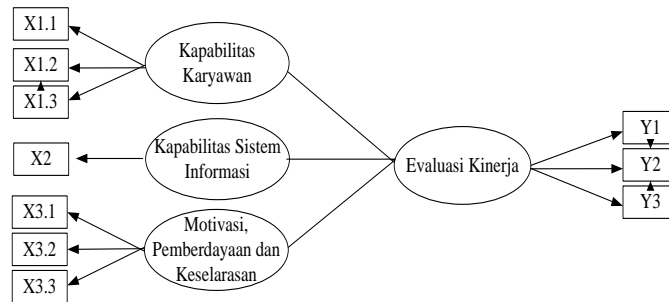
Kapabilitas karyawan merupakan bagian kontribusi karyawan pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton (1992), mengatakan bahwa kapabilitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan tiga hal, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Menurut Rivai (2015:459), kepuasan karyawan dinilai dari keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan terhadap kekaryawanan yang baik, akses untuk mendapatkan informasi yang cukup terhadap tugas yang baik, dorongan untuk bekerja menciptakan inisiatif, dukungan fungsi staf dari atasan, serta kepuasan karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan. Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik. Retensi karyawan juga merupakan persentase dari *key staff turn over* dalam mengukur karyawan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan perusahaan. Indikator dari retensi karyawan adalah karyawan yang loyal, memiliki kemampuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, dan mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan. produktivitas karyawan merupakan pengaruh dari hasil dari kumpulan penyatuan keseluruhan dari peningkatan *skill* karyawan dan moral, inovasi, proses internal dan proses yang memuaskan pelanggan.

Tujuan dari produktivitas karyawan ini adalah untuk mengetahui, membandingkan, dan menghubungkan antara *output* yang telah dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya dimiliki perusahaan dalam menghasilkan *output* tersebut.

Masih menurut Rivai (2015), tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi dibagi menjadi tiga, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Motivasi menurut Rivai (2015:607) yaitu serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut McClelland (Rivai, 2015), manusia membutuhkan tiga hal yang sangat penting di dalam perusahaan tentang motivasi mereka, yaitu kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*), yakni kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan; kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajib dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing, dan yang terakhir kebutuhan untuk berafiliasi (*needs for affiliation*), yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan teori yang digunakan, maka didapat kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

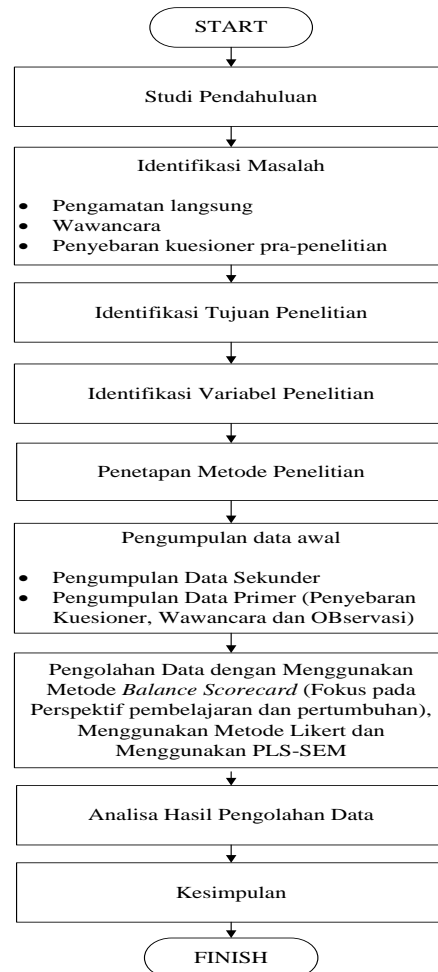
Sumber Kajian Pustaka. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis, 2017

Metodologi Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan baru. Objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2011, 2013) Objek penelitian yang diteliti di dalam penelitian ini adalah grup Hotel XYZ, dengan menggunakan data sekunder, yaitu informasi dan data tertulis manajemen hotel pertiga bulan yang diberikan kepada penulis dan data primer menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Maka pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi.

Penelitian ini bersifat diskriptif kuantitatif, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai setiap variabel yang digunakan dan datanya diperoleh dengan berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkat. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sesuai dengan populasi yang ada di dalam objek penelitian, yaitu 80 sampel. Sample berbentuk koesioner yang dibagikan kepada para karyawan. Dari 80 sampel yang dibagikan, 68 sampel yang dapat digunakan dan dapat penulis jadikan data mentah dalam pengolahan data, dengan tingkat signifikansi yang digunakan 5%. Alur tahapan penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 2.**

Dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan metode PLS-SEM dan alat bantuanya berupa *software* aplikasi SMART-PLS 3.0. Metode PLS-SEM ini dibagi menjadi dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi *inner model* atau model struktural (*strucktural measurement*). Evaluasi model pengelompokan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu evaluasi terhadap model reflektif dan formatif.



Gambar 2 Flowchart penelitian
Sumber: Metodologi Penelitian

Evaluasi model pengukuran reflektif dilakukan terhadap indikator reflektif, yaitu pemeriksaan pada *convergent validity*, yaitu *individual item reliability*, *internal consistency* atau *construct reliability*, *average variance extracted*, dan terakhir *discriminant validity*. *Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pemeriksaan *individual item reliability* dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*, karena menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran atau indikator dengan konstruknya.

Nilai *loading factor* $\geq 0,7$ akan dikatakan ideal atau *valid* mengukur konstruk yang dibentuknya. Banyak juga penelitian empiris yang menggunakan *loading factornya* $\geq 0,5$ karena masih dapat diterima, bahkan sebagian ahli mentolerir angka *loading factor* 0,4, sehingga apabila nilainya $\leq 0,4$, maka indikator yang ada pada model penelitian harus dikeluarkan dan pengolahan data harus diulang kembali tanpa indikator yang telah dikeluarkan tersebut. Menurut Chin (Haryono, 2017) dalam model hubungan variabel laten pada PLS-SEM teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan karena PLS tidak menghasilkan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter.

Untuk dapat mengetahui kriteria penilaian model PLS-SEM evaluasi model pengukuran refleksif dapat dilihat pada **Tabel 1** dan kriteria penilaian model PLS-SEM Evaluasi model pengukuran formatif pada **Tabel 2**.

Tabel 1 Kriteria Penilaian Model PLS-SEM Evaluasi Model Pengukuran Refleksif

No	Evaluasi Model Pengukuran Refleksif	
	Kriteria	Penjelasan
1	<i>Loading factor</i> (LF)	Nilai <i>Loading factor</i> (LF) harus > 0.7
2	<i>Composite reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dan nilainya harus > 0.6
3	<i>Average Variance Extrated</i> (AVE)	Nilai <i>Average Variance Extrated</i> (AVE) harus > 0.5
4	Validitas diskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus $>$ nilai korelasi antar variabel laten
5	<i>Cross Loading</i>	Ukuran lain dari validitas diskriminan. Dihadapkan setiap <i>block indicator</i> memiliki nilai <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya.

Sumber: Haryono (2017)

Tabel 2 Kriteria Penilaian Model PLS-SEM Evaluasi Model Pengukuran Formatif

No	Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
	Kriteria	Penjelasan
1	R ² untuk variabel laten endogen	Hasil R ² untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model kuat ($>0,7$), baik (0,67), moderat (0,33), lemah (0,19).
2	estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> yang juga menghasilkan nilai T (T-value) dan nilainya harus $< 1,96$.
3	f ² untuk <i>effect size</i>	Nilai f ² dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural.
4	Relevansi prediksi (Q ² dan q ²)	Prosedur <i>blindfolding</i> digunakan untuk mengukur Q ² . Nilai Q ² > 0 membuktikan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: Haryono (2017)

Dalam melakukan survey, peneliti menggunakan metode Likert dalam penyusunan dan pengolahan data hasil penyebaran kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner di dapat dari sub indikator setiap variabel yang digunakan di dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan metode Likert yang telah dilakukan, maka didapat kategori setiap variabel yang didapat dari tanggapan responden. Rekapitulasi dari persepsi responden terhadap setiap variabel dapat dilihat pada **Tabel 3** di bawah ini.

Tabel 3 Rekapitulasi Persepsi Responden terhadap Setiap Variabel

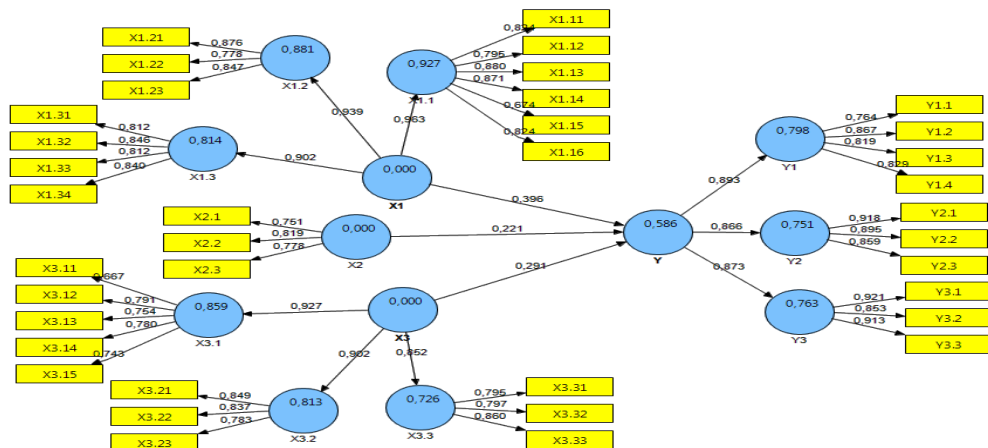
No	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
1	Kapabilitas karyawan (X1)	3269	3,70	Baik
2	Kapabilitas sistem informasi (X2)	738	3,62	Baik
3	Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)	2924	3,91	Baik
4	Evaluasi kinerja (Y)	2464	3,62	Baik

Sumber: hasil pengolahan data (2017)

Dari hasil perhitungan skor persepsi responden yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap setiap variabel dalam pedoman katagori skor persepsi responden masuk dalam kategori baik. Skor tertinggi dimiliki variabel X3 dan skor terendah dimiliki oleh variabel X2 dan variabel Y.

A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada **Gambar 3** kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2), serta motivasi, pemberdayaan, keselarasan (X3), Evaluasi kinerja (Y) dan indikatornya atau disebut juga dimensinya dapat dilihat pada lingkaran biru. Sedangkan kotak-kotak kuning adalah sub indikator atau konstruks. Dari gambar ini dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* diatas dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam pengolahan data ini adalah valid dalam merefleksikan masing-masing konstruksnya.



Gambar 3 Diagram Jalur Full Model (Standardized)

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan Software Smart PLS (2017)

Tabel 4 Rekapitulasi Second Order Setiap Variabel

Variabel Laten	Indikator	Loading factor	T statistics	AVE	CR
Kapabilitas karyawan (X1)	X1.1	0,963	93,255	0,597	0,950
	X1.2	0,939	57,750		
	X1.3	0,902	28,462		
Kapabilitas sistem informasi (X2)	X2.1	0,751	10,103	0,613	0,826
	X2.2	0,819	10,541		
	X2.3	0,778	11,468		
Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3)	X3.1	0,927	42,263	0,500	0,916
	X3.2	0,902	32,412		
	X3.3	0,852	27,254		
Evaluasi kinerja (Y)	Y1	0,893	23,288	0,574	0,930
	Y2	0,866	18,457		
	Y3	0,873	20,387		

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki *loading factor* diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari valid dalam merefleksikan masing-masing variabel latennya.

Pada Tabel 4 order kedua variabel kapabilitas karyawan (X1), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kepuasan karyawan (X1.1) paling kuat dalam merefleksikan variabel kapabilitas karyawan (X1) dibandingkan kedua dimensi lainnya. Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,950 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi dalam variabel ini memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel kapabilitas karyawan (X1). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,597 menunjukkan bahwa secara rata-rata 59,7% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel kapabilitas karyawan (X1). Untuk variabel kapabilitas sistem informasi (X2) nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,826 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel kapabilitas sistem informasi (X2). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,613 menunjukkan bahwa secara rata-rata 61,3% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui variabel kapabilitas sistem informasi (X2).

Pada variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan (X3.1) paling kuat dalam merefleksikan variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) dibandingkan kedua dimensi lainnya sedangkan dimensi kebutuhan karyawan untuk berafiliasi (X3.3) paling lemah dalam merefleksikan variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3). Nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,916 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi

memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3). Dan Nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,500 menunjukkan bahwa secara rata-rata 50,0% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3). Terakhir pada variabel evaluasi kinerja (Y), dapat diketahui jika dilihat dari nilai bobot faktornya dimensi kemampuan teknis (Y1) paling kuat dalam merefleksikan variabel evaluasi kinerja (Y) dibandingkan kedua dimensi lainnya sedangkan dimensi kemampuan konseptual (Y2) paling lemah dalam merefleksikan variabel evaluasi kinerja (Y). Nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,930 lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel evaluasi kinerja (Y). Dan nilai *average variance extracted* (AVE) pada sebesar 0,574 menunjukkan bahwa secara rata-rata 57,4% informasi yang terdapat pada masing-masing dimensi dapat tercermin melalui variabel evaluasi kinerja (Y).

B. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model structural dapat dilihat pada **Tabel 3** dibawah ini:

Tabel 3 Pengujian Koefisien jalur Model Struktural

Hubungan	Path	T Statistics	R Square
X1 → Y	0,396	3,785	0,586
X2 → Y	0,221	2,895	
X3 → Y	0,291	2,548	

Signifikan jika nilai T statistics > 1,96

Sumber: hasil pengolahan data dengan Menggunakan *Software Smart PLS* (2017)

Pada **Tabel 3** dapat dilihat, bahwa R square menginformasikan besaran pengaruh variabel terhadap variabel Y. Pada tabel diatas menunjukan nilai R square sebesar 0,586. Artinya, evaluasi kinerja (Y) mampu dijelaskan oleh variabel kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2) dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) sebesar 58,6%. Sedangkan sisanya 41,4% dijelaskan oleh variabel lain atau variabel di luar variabel penelitian ini. Kesimpulannya adalah variabel kapabilitas karyawan, sistem informasi, motivasi, keberdayaan dan keselarasan hanya dapat menjelaskan 58,6% terhadap hasil evaluasi kinerja karyawan di dalam Grup Hotel XYZ.

Dapat dilihat dari hasil pengujian, bahwa variabel X1 (kapabilitas karyawan), X2 (kapabilitas sistem informasi) dan X3 (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (evaluasi kinerja). Hubungan antara X1 (kapabilitas karyawan) terhadap Y (evaluasi kinerja) adalah berpengaruh positif 0,396 atau 39,6%, sedangkan hubungan variabel X2 (kapabilitas sistem informasi) terhadap Y (evaluasi kinerja) adalah berpengaruh positif 0,223% atau 22,3%, dan terakhir hubungan variabel X3 (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) terhadap variabel Y (evaluasi kinerja) adalah

berpengaruh positif 0,291 atau 29,1%. Dari pengolahan data ini dapat kita lihat, bahwa hubungan setiap variabel X dengan variabel Y memiliki pengaruh positif.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta pembahasan yang disertai dengan teori-teori yang mendukung menunjukkan bahwa evaluasi kinerja (Y) memiliki hubungan yang moderat terhadap kapabilitas karyawan (X1), hubungan yang lemah terhadap kapabilitas sistem informasi (X2) dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan (X3).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kapabilitas karyawan (X1), kapabilitas sistem informasi (X2), motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (X3) berpengaruh signifikan terhadap evaluasi kinerja (Y). Hal ini membuktikan bahwa evaluasi kinerja karyawan akan lebih terukur dan meningkat, apabila menggunakan indikator dari pendekatan kapabilitas karyawan dalam standar evaluasi kinerjanya. Pengaruh kapabilitas karyawan (X1) terhadap evaluasi kinerja (Y) adalah moderat atau sedang.

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, diketahui bahwa variabel Y (evaluasi kinerja) hanya dapat dijelaskan oleh variabel X1 (kapabilitas karyawan), X2 (kapabilitas sistem informasi) dan X3 (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan) yang menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balance scorecard* sebesar 58,6%, sisanya 41,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Saran

1. Di dalam penelitian ini, masalah yang dikaji masih terbatas, oleh karena itu, Penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat mengembangkan bentuk dari diagram *path*nya, yaitu dengan menambah variabel-variabel yang dapat berpengaruh terhadap evaluasi kinerja di dalam Grup Hotel XYZ;
2. Penelitian selanjutnya akan lebih baik apabila data sample kuesioner cabang-cabangnya dipisah menjadi dua bagian, yaitu memisahkan data kuesioner Hotel cabang XY dengan Hotel cabang Z dalam melakukan pengolahan datanya. Hotel cabang XY adalah dua cabang hotel yang memiliki General Manager yang sama, sedangkan Hotel cabang Z General Managernya berbeda dari cabang lainnya. Karena itu, apabila kedua cabang hotel ini dibandingkan, maka akan terlihat perbedaan yang mencolok antar cabang yang perlu ditingkatkan atau dipertahankan kinerjanya. Hasilnya akan membantu manajemen Grup Hotel XYZ dalam melakukan perbaikan;
3. Dalam penelitian selanjutnya di Grup Hotel XYZ, lebih baik tidak menggunakan variabel kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan, karena variabel-variabel ini memiliki pengaruh yang lemah terhadap evaluasi karyawan Grup Hotel ini.
4. Dari hasil pengolahan data dengan metode Likert, sebaiknya perusahaan menambah frekuensi pelatihan bagi para karyawannya, baik pelatihan kinerja perorangan maupun pelatihan kinerja tim setiap bidangnya di setiap grupnya;

5. Pihak Manajemen Grup Hotel XYZ pula lebih baik lebih menggalakan kembali kedisiplinan dan serta melakukan program konseling bagi setiap karyawannya dalam rangka mempertahankan karyawan salah satunya dengan cara memberikan serta meningkatkan motivasi, mengatur pemberdayaan dan keselarasan bagi karyawannya, agar kinerja karyawan selalu terjaga dan terasah;
6. Masih dilihat dari hasil perhitungan dengan menggunakan metode Likert, sebaiknya hotel yang berada di bawah Grup Hotel XYZ melengkapi dan menyatukan semua SOPnya (*standard operating procedure*), sehingga setiap hotelnya memiliki SOP yang sama dan keuntungan bagi setiap manajer cabangnya menjadi lebih mudah serta terstruktur dalam mengontrol setiap karyawannya;
7. Pihak manajemen Grup Hotel XYZ penulis sarankan meningkatkan teknologi sistem informasinya dan data ilmu pengetahuannya pada setiap cabangnya dari hal ini dapat membantu setiap operasional karyawan dan wawasan karyawan.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta Selatan.
- Haryono, S. (2017), *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*, Luxima Metro Media, Jakarta.
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T. dan Arafah, W. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyadi. (2014), *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung
- Sugiyono. (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, CV. Bandung