

# Persepsi Pengelola SDM atas Aspek Motivasional dari Praktik Penilaian Kinerja

*by* Tjahjani Prawitowati

---

**Submission date:** 02-Oct-2022 06:38AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1913931891

**File name:** 03.\_Persepsi\_Pengelola\_SDM\_atas\_Aspek\_Motivasional.pdf (482.87K)

**Word count:** 3783

**Character count:** 25631



ISSN : 2338-994X

# PROSIDING SEMINAR NASIONAL & CALL FOR PAPER

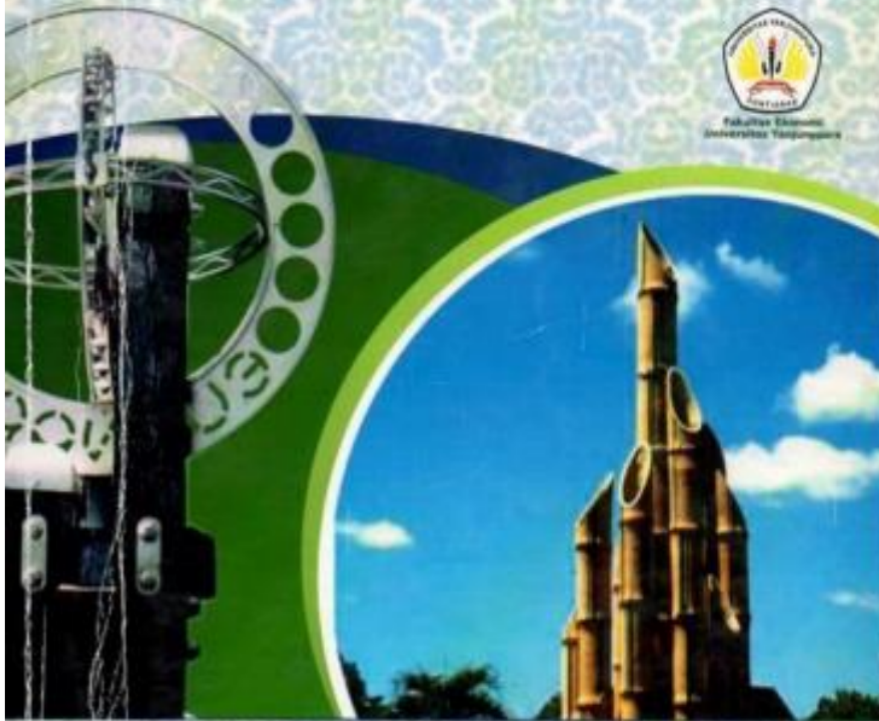
FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-5

*Strengthening The Strategy of Local Product in The Border Region :  
Opportunity and Challenges of The ASEAN Economic Community 2015*

Aula Bank Indonesia Pontianak, Istana Rakyat Kalbar & Hotel Mercure Pontianak  
23-24 Oktober 2013



Fakultas Ekonomi  
Universitas Tanjungpura



Co-Organizer & Sponsor



antram



ISSN : 2338-994X

**PROSIDING  
SEMINAR NASIONAL  
& CALL FOR PAPER  
FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-5**

**"Strengthening The Strategy of Local Product in The Border Region:  
Opportunity and Challenges of The ASEAN Economic Community 2015".**

**Aula Bank Indonesia Pontianak, Istana Rakyat Kalbar dan Hotel Mercure Pontianak  
23-24 Oktober 2013**

#### DAFTAR REVIEWER

Prof. Dr.Hj.Siti Sulasmi, P.Si, M.Sc.(Universitas Airlangga)

Prof. Dr. Sri Wahjuni Astuti, MS (Universitas Airlangga)

Prof. Hj. Asniar Subagio (Universitas Tanjungpura)

Prof. Dr. Eddy Suratman (Universitas Tanjungpura)

Prof. Dr. James Siagian (Universitas Tanjungpura)

Fariastuti, Ph.D (Universiti Malaysia Sarawak/UNIMAS)

Mustaruddin Shaleh, Ph.D (Universitas Tanjungpura)

Anwar Azazi, SE, DEA (Universitas Tanjungpura)

Dr. Haryono, SE, M.Ak (Universitas Tanjungpura)

Dr. Hemawan Hansono, SE, M.Si (Universitas Tanjungpura)

Dr.Hj.Indrianawati Usman, M.Sc.(Universitas Airlangga)

Dr. Fitri Ismiyanti, SE, M.Si (Universitas Airlangga)

Dr. Ramadania, SE, M.Si (Universitas Tanjungpura)

Dr. Endang Dhamayantie, SE, M.Si (Universitas Tanjungpura)

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU (STUDI PADA SMP NEGERI 21 KOTA MALANG) <b>Dyah Sawitri, Andarwati dan Sri Winaryati</b> .....	187
KOMPETENSI BERWIRSAUSAHA PADA MAHASISWA DI SURABAYA <b>Elsye Tandellin</b> .....	188
PENGARUH DIMENSI MOTIVASI (MOTIF, HARAPAN DAN INSENTIF KERJA) TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN HOTEL SULTAN JAKARTA) <b>Daru Asih</b> .....	189
MERANCANG <i>HR-SCORECARD</i> PERGURUAN TINGGI SWASTA MELALUI INDIKATOR <i>LEARNING ORGANIZATION</i> (STUDI DARI MODEL WATKINS DAN MARSICK) <b>Rina Anindita dan Hasyim</b> .....	190
JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION <b>Veronica tarigan dan D. Wahyu Ariani</b> .....	192
PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SELURUH KECAMATAN DI KOTA CIMAHI <b>Sri Hastuti dan H.R.M. Juddy Prabowo</b> .....	193
PERSEPSI PELAKU PENDIDIKAN DI UNIVERSITAS TERHADAP PEMBERLAKUAN MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (STUDI DI MAHASISWA AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA ATMA JAYA) <b>B. Elmath Aldi, Benedicta Evienia P dan Astri Madhyaratri</b> .....	194
PENGARUH TINGKAT PROFESIONALISME ANGGOTA DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH (DPRD) KOTA BANDUNG TERHADAP PENGAWASAN SUATU ANGGARAN YANG BERKUALITAS <b>Candra Sinuraya dan Meutia</b> .....	195
PERSEPSI PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ATAS ASPEK MOTIVASIONAL DARI PRAKTEK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN <b>Tjahnani Prawitowati</b> .....	196
PRAKTEK PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN IDENTIFIKASI PERAN PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN: IMPLIKASI PADA PEMASARAN LULUSAN MELALUI PROGRAM PERSIAPAN MEMASUKI DUNIA KERJA <b>Harry Widyantoro</b> .....	197
KAJIAN PERAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) UNTUK MEMPERKUAT USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DI INDONESIA <b>Astadi Pangarso</b> .....	198
PERSEPSI PELAKU PENDIDIKAN DI UNIVERSITAS TERHADAP PEMBERLAKUAN MASYARAKAT EKONOMI ASEAN <b>Roos K. Andadari dan Neil S. Rupidara</b> .....	199
DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL DAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KERJA <b>Sunjoyo</b> .....	200
KOMPETENSI BERKOMUNIKASI LINTAS BUDAYA SEBAGAI BENTUK KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA INDONESIA DALAM MENGHADAPI ASEAN COMMUNITY 2015 <b>Christantius Dwiatmadja dan Ade Irma Anggraeni</b> .....	201
PEMAHAMAN FENOMENOLOGI PENINGKATAN ETIKA KERJA DENGAN <i>SPIRITUALITY LEADERSHIP</i> <b>Fauzan dan Endi Sarwoko</b> .....	202

HRM-38

**PERSEPSI PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ATAS ASPEK  
MOTIVASIONAL DARI PRAKTEK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

**Tjahjani Prawitowati**  
STIE Perbanas Surabaya  
[tjahjani@perbanas.ac.id](mailto:tjahjani@perbanas.ac.id)/[yanitriez@yahoo.com](mailto:yanitriez@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Kajian tentang penilaian kinerja merupakan topik yang penting dalam praktek pengelolaan SDM dan masih perlu mendapatkan perhatian, karena dalam implementasi sistem penilaian kinerja di organisasi, masih banyak yang belum memperhatikan aspek motivasional dengan memanfaatkan teori-teori motivasi kerja, yang dapat memperkaya aspek pengembangan dan motivasional dari sistem penilaian kinerja. Penelitian ini bertujuan mendapatkan diskripsi mengenai praktek penilaian kinerja dari perspektif persepsi Pengelola Sumber Daya Manusia apakah telah menggunakan aspek-aspek motivasional berdasarkan pada 3 (tiga) teori yang dapat dipakai dalam penerapan sistem penilaian kinerja yaitu *Goal-Setting Theory*, *Control Theory*, dan *Social Cognitive Theory* dan persepsi kesesuaian sistem penilaian kinerja tersebut dengan tujuan karir individu. Responden dalam penelitian ini adalah pengelola sumber daya manusia pada perusahaan di Surabaya yang menerapkan sistem penilaian kinerja. Teknik pengambilan sampel secara konvinien, dengan jumlah 245 orang responden. Pengolahan data menggunakan teknik diskriptif, memberikan gambaran bahwa sebagian besar perusahaan telah menggunakan aspek-aspek motivasional dalam praktek penilaian kinerja.

Kata Kunci: *Performance Appraisal*, *Goal-Setting Theory*, *Control Theory*, dan *Social Cognitive Theory*

# PERSEPSI PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ATAS ASPEK MOTIVASIONAL DARI PRAKTEK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Tjahjani Prawitowati  
STIE Perbanas Surabaya  
[tjahjani@perbanas.ac.id](mailto:tjahjani@perbanas.ac.id)  
[yanitriez@yahoo.com](mailto:yanitriez@yahoo.com)

## Abstrak

Kajian tentang penilaian kinerja merupakan topik yang penting dalam praktek pengelolaan SDM dan masih perlu mendapatkan perhatian, karena dalam implementasi sistem penilaian kinerja di organisasi, masih banyak yang belum memperhatikan aspek motivasional dengan memanfaatkan teori-teori motivasi kerja, yang dapat memperkaya aspek pengembangan dan motivasional dari sistem penilaian kinerja. Penelitian ini bertujuan mendapatkan diskripsi mengenai praktek penilaian kinerja dari perspektif persepsi Pengelola Sumber Daya Manusia apakah telah menggunakan aspek-aspek motivasional berdasarkan pada 3 (tiga) teori yang dapat dipakai dalam penerapan sistem penilaian kinerja yaitu *Goal-Setting Theory*, *Control Theory*, dan *Social Cognitive Theory* dan persepsi kesesuaian sistem penilaian kinerja tersebut dengan tujuan karir individu. Responden dalam penelitian ini adalah pengelola sumber daya manusia pada perusahaan di Surabaya yang menerapkan sistem penilaian kinerja. Teknik pengambilan sampel secara konvinien, dengan jumlah 245 orang responden. Pengolahan data menggunakan teknik diskriptif, memberikan gambaran bahwa sebagian besar perusahaan telah menggunakan aspek-aspek motivasional dalam praktek penilaian kinerja.

*Keywords: Performance Appraisal, Goal-Setting Theory, Control Theory, dan Social Cognitive Theory*

## 1. Pendahuluan

Sistem penilaian kinerja menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena beberapa keputusan tentang SDM seperti penetapan status kepegawaiannya, penempatan, peningkatan gaji, promosi, rotasi dan mutasi, peningkatan karir dan kesempatan pelatihan didasarkan pada hasil penilaian kinerja. Namun demikian, riset mengenai persepsi dan bentuk reaksi atas penilaian kinerja kurang diperhatikan bila dibandingkan dengan isu psikometrik dan metodologis (Whiting and Kline, 2007:128), walaupun dalam

implementasinya, sikap atau reaksi atas penilaian kinerja menjadi bagian yang dapat menghambat ataupun memperlancar berjalannya operasional organisasi.

Sikap positif atas penilaian kinerja dapat terbentuk, jika dalam proses penilaian kinerja ada aspek pemotivasian individu dalam setiap tahapan, yaitu pada tahap penetapan tujuan, tahap proses penilaian dan tahap umpan balik atas hasil penilaian. Menurut Buchner (2007), aplikasi dari sistem penilaian kinerja yang baik, seharusnya dapat memanfaatkan teori-teori motivasi pada sistem penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi. Problem dasar dari proses penilaian kinerja adalah ketika sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh organisasi tidak selaras dengan harapan karyawan. Karyawan akan bertahan pada suatu organisasi ketika karyawan menilai bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan, yang salah satunya adalah pemenuhan tujuan karir dan mekanisme pencapaian karir karyawan dapat melalui penilaian kinerja. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang efektif akan dapat membentuk sikap dan perilaku kerja positif.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut <sup>1</sup> di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah persepsi pengelola sumber daya manusia atas aspek motivasional dari praktek penilaian kinerja karyawan?
2. Apakah praktek penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi selaras dengan tujuan karir karyawan?

## **2. LANDASAN TEORI, KAJIAN EMPIRIA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kajian Empiris**

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Buchner (2007), yang mengkaji mengenai belum dimanfaatkannya teori motivasi kerja dalam model aplikasi penilaian kinerja dan dampak



penerapan penilaian kinerja model *top-down*. Penelitian tersebut juga menguraikan mengenai perspektif dari pelaku sistem penilaian kinerja mengenai manajemen kinerja yang diimplementasikan organisasi. Ada tiga teori yang menjadi kajian dalam penelitian tersebut sebagai tahap untuk mengukur seberapa baik konstruk dari manajemen kinerja yang telah disusun oleh organisasi dan didukung oleh dasar teoritis yang sesuai yaitu *Goal-Setting Theory*, *Control Theory*, *Social Cognitive Theory*. Penelitian Whiting (2007) juga menjadi rujukan dalam penelitian ini, dimana hasil dari penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pentingnya kesesuaian sistem penilaian kinerja dengan aspirasi karyawan dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang sistematis dan dinamis untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu berdasarkan standard penilaian, yang dalam prosesnya melibatkan serangkaian aktivitas yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan tahap pemantauan yang terdiri dari proses evaluasi serta tindak lanjut atas hasil evaluasi.

Menurut Wright (2004:339-340), persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja merupakan elemen yang penting dalam menentukan efektivitas sistem penilaian kinerja dalam jangka panjang. Didasarkan pada pengalaman aktual dengan aktivitas penilaian kinerja, maka karyawan memiliki penilaian terhadap <sup>2</sup> sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan dan dengan mengetahui persepsi karyawan mengenai sistem penilaian kinerja, maka perusahaan mempunyai dasar pertimbangan yang akurat sebagai upaya untuk menyempurnakan sistem penilaian kinerja di perusahaan. Selain itu, optimalisasi dari sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan di perusahaan akan terjadi jika dalam sistem penilaian kinerja tersebut ada atau mempertimbangkan aspek-aspek pemotivasi-an karyawan

mulai dari proses penetapan tujuan, proses umpan balik dan proses sosial yang terkait dengan sistem penilaian kinerja, dengan menggunakan dasar-dasar dari teori motivasi, yaitu *Goal Setting Theory*, *Control Theory*, dan *Social Cognitif Theory*.

*Goal-Setting Theory* (Locke and Latham, 1990 dalam Buchner, 2007) menguraikan bahwa tujuan atau sasaran merupakan aspek penting pada proses sistem penilaian kinerja, dan merupakan sasaran kinerja yang hendak dicapai oleh individu. Implikasi dari *Goal theory* ini pada sistem penilaian kinerja adalah pada penetapan prioritas pekerjaan, penetapan standard dan apa yang diperlukan oleh karyawan mengenai standard tersebut, penetapan sasaran dengan memperhatikan kekuatan karyawan dan kebutuhan organisasi, mengidentifikasi level komitmen dari individu dan organisasi, serta penentuan cara untuk memonitor kemajuan kinerja yang dicapai individu. Aspek lain dari penerapan teori ini dalam sistem penilaian kinerja adalah identifikasikan tingkat komitmen individu dalam pencapaian tujuan dan apakah individu dapat menguatkan komitmen terhadap tujuan yang sulit serta apakah yang dibutuhkan individu untuk dapat memonitor kemajuannya.

Teori Kontrol menguraikan bahwa kontrol berupa umpan balik merupakan esensi dari sistem penilaian kinerja, yang bertujuan untuk mereduksi kesenjangan antara standard perilaku dan perilaku aktual yang dapat diamati. Jika kesenjangan antara standard dengan kinerja aktual kecil atau minimal, maka cenderung tidak ada perubahan pada individu, sedangkan jika kesenjangan dinilai oleh individu cukup besar, maka perubahan perilaku akan terjadi. Individu melakukan perubahan perilaku sebagai upaya untuk mencapai standard kinerja yang ditetapkan oleh organisasi atau sebagai upaya untuk merubah standard penilaian kinerja. Implikasi dari teori ini dalam sistem penilaian kinerja adalah pentingnya pembentukan perilaku melalui umpan balik (Carver and Scheier, 1998 dalam Buchner, 2007),

pada cara untuk memantau kinerja karyawan, memahami apa yang dibutuhkan karyawan sebagai bentuk perhatian pada proses kinerja karyawan, mengidentifikasi perilaku atau tindakan kunci yang relevan dengan tujuan inti kinerja, penggunaan metode observasi diri/ pengukuran diri, proses observasi atas perilaku individu secara konsisten, frekuensi evaluasi diri atas perilaku kerja agar tetap terkontrol. Selain itu, penetapan mengenai siapa yang

*Social Cognitive Theory* menjelaskan bahwa karyawan dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh aspek kognitif sosial. Donovan (2001 dalam Buchner, 2007) menguraikan mengenai bagaimana melengkapi aspek-aspek yang berorientasi pada tujuan dengan motivasi. Selama periode pencapaian tujuan, individu dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, persepsi karyawan kemampuan diri serta apa yang dikerjakan oleh karyawan selama proses penilaian kinerja, dimana ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi. Implikasi teori ini pada sistem penilaian kinerja adalah terkait dengan persuasi sosial, yaitu tentang bagaimana karyawan menilai siapa saja yang dapat dibandingkan dengan diri karyawan, membandingkan kinerja rekan kerja dalam tugas-tugas yang hampir sama, identifikasi kapabilitas yang seharusnya dipertimbangkan untuk mengerjakan tugas, mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan. Hal lain yaitu terkait dengan *self efficacy*, yaitu identifikasi profil keyakinan akan kemampuan diri yang paling kuat, kecenderungan *self belief* pada karyawan, keyakinan karyawan tentang peran yang dijalankan di organisasi, dan identifikasi tujuan yang konsisten dengan keyakinan diri karyawan. Ketiga, yang terkait dengan *self mastery*, yaitu identifikasi kemahiran dalam pekerjaan, sumber atau sebab dari kesuksesan yang dicapai, dan identifikasi bidang kerja yang dapat menimbulkan kegigihan, ketekunan dan kesuksesan pada karyawan. Dengan berorientasi pada teori ini, sistem penilaian kinerja dapat memperhatikan atau mempertimbangkan mengenai bagaimana karyawan bereaksi terhadap tujuan yang telah

ditetapkan, memonitor dan menetapkan peringkat kinerja karyawan, serta melakukan koreksi perilaku dengan menggunakan mekanisme *self-regulation*.

Sistem penilaian kinerja yang dirancang oleh perusahaan dengan memasukkan aspek motivasional dalam sistem penilaian kinerja akan berdampak pada timbulnya motivasi pada karyawan untuk mencapai kinerja superior. Namun demikian, dalam jangka panjang juga diperlukan untuk mengevaluasi apakah sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan di perusahaan tersebut selaras dengan nilai dan tujuan individu. Keselarasan tersebut akan dapat menimbulkan motivasi pada diri karyawan. Menurut Soo Oh & Lewis (2009:158-159), masalah penting dalam sistem penilaian kinerja adalah menselaraskan dengan motivasi individu, karena dengan adanya motivasi tersebut maka individu akan memiliki kebutuhan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan dari individu yang bekerja dalam organisasi adalah mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan. Visi dan nilai pribadi merupakan aspek yang mendasari tujuan karir inidividu. Kesesuaian antara nilai dan tujuan dari individu dengan organisasi merupakan aspek penting, karena adanya kesesuaian tersebut akan menjelaskan seberapa besar individu merasakan adanya kecocokan dengan organisasi, dimana adanya kecocokan tersebut merupakan salah satu indikator adanya efektivitas dari proses penilaian kinerja.

Menurut Whiting & K Line (2007:30), kebutuhan dari karyawan dan manfaat yang diberikan oleh organisasi melalui sistem penilaian kinerja akan mempengaruhi sikap karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa <sup>2</sup> sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan dapat mengakomodir aspirasi karir dari karyawan, maka karyawan akan mempersepsikan bahwa sistem penilaian kinerja selaras dengan tujuan karir karyawan.

### 3. METODE PENELITIAN

#### <sup>1</sup> Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Uma Sekaran, 2006), penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2009:11) dan berdasarkan waktu pengambilan data, penelitian ini merupakan penelitian <sup>1</sup> *cross-sectional* (Husein Umar, 2008; Uma Sekaran 2006) dimana data tentang variabel penelitian diambil dari sampel pada suatu saat tertentu.

#### Populasi dan Sampel

<sup>1</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola unit SDM pada perusahaan di Surabaya. Dari populasi yang diteliti akan dipilih sampel untuk penelitian. Menurut Swanson & Holton (2005:47) sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara khusus dan cermat untuk mewakili karakteristik populasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode konvenien dan jumlah unit sampel yang dapat diperoleh sebanyak 245 orang responden.

#### Sumber dan Metode Pengumpulan Data

<sup>1</sup> Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari responden dan diolah sendiri oleh peneliti. Sumber data primer merupakan sumber data yang baik karena informasi yang diperoleh belum diinterpretasi oleh pihak lain untuk kepentingan yang lain (Cooper and Schindler, 2006). Metode pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode kuesioner tipe skala Likert. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara konvinien kepada

pengelola unit sumber daya manusia di berbagai jenis perusahaan, yang terdiri dari staf, kepala seksi/Supervisor atau Kepala bagian/ Manager .

### **Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel**

Pengukuran variabel menggunakan instrumen berdasarkan indikator dan definisi operasional dalam variabel tersebut, dan menggunakan skala Likert yang dirancang seperti pada tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Kisi-Kisi Pengembangan Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Jumlah aitem
Aspek Motivasional Sistem Penilaian Kinerja	1. Penetapan tujuan: Adanya penetapan sasaran kerja, penetapan standard, identifikasi kekuatan yang dimiliki oleh pegawai, penetapan cara untuk memonitor kemajuan kinerja yang di capai oleh pegawai.	4
	2. Proses Kontrol: Adanya perhatian terhadap kebutuhan pegawai selama proses penilaian kinerja, partisipasi pegawai dalam memberikan umpan balik untuk organisasi, adanya upaya untuk memperhatikan perilaku atau tindakan kunci yang relevan dengan tujuan inti kinerja, dan pengontrolan perilaku pegawai yang terkait dengan kinerja merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja	4
	3. Aspek kognitif sosial: Pegawai dapat membandingkan kinerjanya dengan kinerja rekan kerja dalam tugas-tugas yang hampir sama, ada proses pengidentifikasian kelebihan dan kelemahan pegawai, mengidentifikasi profil kemampuan diri yang paling kuat dari pegawai, mengidentifikasi keyakinan individu berkaitan dengan peran yang dijalankan di organisasi, mengidentifikasi konsistensi tujuan organisasi dengan keyakinan diri pegawai, mengidentifikasi kemahiran pegawai dalam pekerjaan, dapat memberikan informasi mengenai sumber atau sebab dari kesuksesan yang dicapai oleh pegawai, mengidentifikasi bidang kerja yang dapat menimbulkan kegigihan, ketekunan dan kesuksesan pada pegawai, merupakan proses untuk memonitor dan menetapkan peringkat kinerja pegawai, memungkinkan bagi pegawai untuk melakukan koreksi perilaku dengan menggunakan mekanisme <i>self-monitoring</i> (monitoring diri sendiri).	10
	4. Keselarasan dengan tujuan karir: Sistem penilaian kinerja sesuai dengan visi pribadi (dalam berkarir), sesuai dengan nilai-nilai pribadi (dalam berkarir) dan sistem penilaian kinerja yang dapat mengakomodir tujuan karir.	3

### **Teknik Analisis Data**

<sup>1</sup> Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik diskriptif, dimana penjelasan kelompok data menggunakan <sup>1</sup> rata-rata (*mean*). Rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan data seluruh individu/responden dalam kelompok kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada dalam kelompok tersebut.

## **4. HASIL PENELITIAN**

### **Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian**

Pengujian validitas dilakukan dengan pendekatan *internal consistency* untuk memperoleh validitas butir/ item, dengan korelasi *Product Moment* (Husein Umar, 2008). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua aitem dalam instrumen penelitian memiliki validitas yang baik dengan taraf signifikansi sebesar 5%. <sup>1</sup> Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat konsistensi antara butir atau homogenitas antar item (Cooper & Schindler (2006:328), yaitu dengan menggunakan formula alpha. Alat ukur bisa dikatakan reliabel kalau nilai koefisiennya  $> 0,6$  (Malhotra, 2006). Instrumen dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien sebesar 0.774.

### **Diskripsi Aspek – Aspek Motivasional Pada Sistem Penilaian Kinerja**

Persepsi mengenai aspek motivasional tersebut menggambarkan adanya aktivitas atau kondisi ketika Pengelola SDM menjalankan peran dalam tugas dan tanggung jawab pada departemen <sup>2</sup> sumber daya manusia (SDM), khususnya yang terkait dengan penerapan dari sistem penilaian kinerja. Aspek-aspek motivasional tersebut meliputi penetapan tujuan, proses kontrol, kognitif sosial dan kesesuaian tujuan karir. Data diskriptif mengenai aspek

motivasional dalam sistem penilaian kinerja dijelaskan melalui rata rata persepsi responden dengan rentang nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

### **Aspek Penetapan Tujuan**

Hasil analisa data menggambarkan bahwa implementasi telah dilakukan pada sistem penilaian kinerja dengan adanya penetapan sasaran kerja (nilai rata-rata = 4.32), proses penetapan standard (nilai rata-rata =4.35), identifikasi kekuatan yang dimiliki oleh pegawai (nilai rata-rata = 4.0) dan adanya cara yang ditetapkan untuk memonitor kemajuan kinerja yang dicapai oleh pegawai (nilai rata-rata = 4.2).

### **Proses Kontrol**

Pada aspek kontrol, responden mempersepsikan bahwa ada perhatian dari perusahaan atas kebutuhan pegawai selama proses penilaian kinerja (nilai rata-rata = 3.97). Dalam proses penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan, juga menggambarkan bahwa ada upaya untuk memperhatikan perilaku atau tindakan kunci yang relevan dengan tujuan inti kinerja (nilai rata-rata = 3.82). Selain hal tersebut di atas, pengontrolan perilaku pegawai yang terkait dengan kinerja juga merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja di organisasi (nilai rata-rata = 4.06). Hasil olah data juga menggambarkan bahwa dalam proses penilaian kinerja, pegawai mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam memberikan umpan balik untuk organisasi (nilai rata-rata = 4.02).

### **Aspek Kognitif Sosial**

Proses penilaian kinerja yang dijalankan oleh perusahaan, masih memungkinkan bagi pegawai untuk membandingkan kinerjanya dengan kinerja rekan kerja dalam tugas-tugas yang hampir sama atau membandingkan kinerjanya dengan kinerja rekan kerja yang setara dalam bobot pekerjaan (nilai rata-rata = 3.53). Selain itu, dalam proses penilaian kinerja yang



diterapkan di perusahaan, ada proses pengidentifikasian kelebihan dan kelemahan pegawai (nilai rata-rata = 3.87). Sistem penilaian kinerja yang ada dapat mengidentifikasi profil kemampuan diri yang paling kuat dari pegawai (nilai rata-rata = 3.81). Data diskriptif juga menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang ada di organisasi juga dapat mengidentifikasi keyakinan individu berkaitan dengan peran yang dijalankan di organisasi (nilai rata-rata = 3.76). Hal ini menggambarkan bahwa dalam proses penilaian kinerja, terdapat proses yang menghasilkan identifikasi mengenai kemampuan pegawai dalam menjalankan peran jabatan di organisasi. Masih dalam aspek kognitif sosial, sistem <sup>2</sup> **penilaian kinerja yang diterapkan** di organisasi **dapat mengidentifikasi** konsistensi tujuan organisasi dengan keyakinan diri pegawai (nilai rata-rata = 3.89). Mengidentifikasi kemahiran pegawai dalam pekerjaan (nilai rata-rata = 3.94) juga telah menjadi bagian dari proses penilaian kinerja yang ada di perusahaan. Adanya identifikasi kelebihan dan kelemahan, identifikasi profil kekuatan individu dan identifikasi kemahiran atau ketrampilan pegawai, memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat memberikan informasi mengenai sumber atau sebab dari kesuksesan yang dicapai oleh pegawai. Hasil olah data menunjukkan bahwa <sup>2</sup> **sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan** terdapat proses tersebut (nilai rata-rata = 3.94). Dapat mengidentifikasi bidang kerja yang dapat menimbulkan kegigihan, ketekunan dan kesuksesan pada pegawai (nilai rata-rata = 4.01) juga menjadi bagian dari proses <sup>2</sup> **penilaian kinerja yang telah diterapkan di perusahaan**. Menurut pendapat Responden, <sup>2</sup> **sistem penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi** merupakan proses untuk memonitor dan menetapkan peringkat kinerja pegawai (nilai rata-rata = 4.06). Aktivitas dalam proses <sup>2</sup> **penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan** dalam penelitian ini, menggambarkan bahwa dalam proses penilaian kinerja tersebut pegawai dapat melakukan koreksi perilaku dengan menggunakan

mekanisme *self-monitoring* (monitoring diri sendiri), dengan nilai rata-rata olah data mengenai hal tersebut sebesar 3.94.

### **Keselarasan dengan Tujuan Karir**

Menurut Responden, sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan cenderung tidak jelas atau ragu-ragu apakah ada kesesuaian dengan visi pribadi dalam berkarir bagi pegawai, yang hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata hasil olah data sebesar 3.27. Hasil olah data tentang kesesuaian dengan nilai-nilai pribadi, secara rata-rata, responden memberikan respon pada kecenderungan ragu-ragu, yang berarti responden tidak mengetahui jelas mengenai kesesuaian tersebut (nilai rata-rata = 3.29). Pada aspek keselarasan dengan tujuan karir, sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan tempat bekerja dapat mengakomodir tujuan karir (nilai rata-rata = 3.71). Dengan demikian secara keseluruhan dengan nilai rata-rata sebesar 3.43, dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan sistem penilaian kinerja di perusahaan masih ada keselarasan dengan tujuan karir.

## **5. PEMBAHASAN**

Pembahasan pertama terkait dengan jawaban atas rumusan masalah pertama, yaitu tentang persepsi pengelola sumber daya manusia atas aspek motivasional dari praktek penilaian kinerja karyawan. Proses aspek penetapan tujuan dalam sistem penilaian kinerja telah dilaksanakan oleh sebagian besar perusahaan. Dalam proses penilaian kinerja, tujuan merupakan aspek penting pada suatu sistem penilaian kinerja, dimana tujuan tersebut harus merupakan dan mencerminkan sasaran kinerja yang hendak dicapai oleh individu. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam menerapkan sistem penilaian kinerja, sebagian besar perusahaan telah menggunakan aspek kontrol sebagai bagian dari sistem dan prosedur penilaian kinerja. Dari keseluruhan hasil olah data pada aspek kognitif sosial,

menggambarkan penerapan sistem penilaian kinerja di perusahaan telah menggunakan aspek kognitif sosial sebagai aspek pemotivasian dalam proses penilaian kinerja dengan baik. Hal ini juga menggambarkan bahwa praktek penilaian kinerja di sebagian besar perusahaan telah menggunakan aspek-aspek dari teori kontrol yang berorientasi pada pemotivasian melalui faktor lingkungan kerja, mempertimbangkan apa yang dipikirkan oleh karyawan serta memperhatikan apa yang dikerjakan oleh karyawan selama proses penilaian kinerja. Dengan demikian, ada upaya dari pengelola SDM untuk memperhatikan kebutuhan individu dalam proses penilaian kinerja. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memonitor perilaku diri sendiri dan memberikan reaksi sendiri atas perilaku tersebut, merupakan cara pemotivasian yang berorientasi pada motivasi intrinsik. Selain itu, adanya proses umpan balik yang merupakan esensi dari sistem penilaian kinerja, dapat meminimalkan kesenjangan antara standard perilaku dan perilaku aktual yang dapat diamati selama periode penilaian, yang pada akhirnya dapat membentuk sikap kerja yang positif. Berkaitan dengan hal tersebut, Whiting & K Line (2007:30) menyatakan bahwa kebutuhan dari karyawan dan manfaat yang diberikan oleh organisasi melalui sistem penilaian kinerja akan mempengaruhi sikap pegawai.

Pembahasan kedua merupakan jawaban atas rumusan masalah kedua, yaitu terkait dengan diskripsi tentang keselarasan praktek penilaian kinerja yang diterapkan di organisasi dengan tujuan karir karyawan, dimana dalam penerapannya, sistem penilaian kinerja di perusahaan masih ada keselarasan dengan tujuan karir. Hal tersebut di atas bisa dijelaskan bahwa dari perspektif karyawan, tujuan karir lebih bisa didiskripsikan oleh karyawan, seperti misalnya memperoleh promosi jabatan, mendapatkan pengembangan, memperoleh peningkatan gaji. Ketika sistem penilaian kinerja menyediakan sarana untuk mendapatkan hal-hal tersebut dalam proses tindaklanjutnya, maka karyawan mempersepsikan bahwa hal

tersebut selaras dengan tujuan karirnya. Hal tersebut berbeda ketika karyawan menilai apakah sistem penilaian kinerja selaras dengan visi dan nilai pribadi. Bukan merupakan hal yang mudah bagi karyawan untuk bisa mendiskripsikan visi dan nilai pribadi dalam berkarir. Karenanya, dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek yang terkait dengan visi dan nilai-nilai pribadi individu perlu untuk mendapatkan perhatian. Adanya keragu-raguan dari karyawan untuk menilai kesesuaian antara sistem penilaian kinerja dengan visi dan nilai pribadi bisa dikarenakan visi dan nilai pribadi dalam berkarir belum dirumuskan secara jelas oleh karyawan.

Alasan mengapa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan tentang kesesuaian sistem penilaian kinerja dengan visi dan nilai pribadi adalah ketika pegawai mempersepsikan bahwa ada kesesuaian, maka pegawai menganggap bahwa organisasi menyediakan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhannya, dan adanya pemenuhan atas kebutuhan tersebut akan mengarahkan pada perbaikan sikap kerja. Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan di organisasi dan dipersepsikan sesuai oleh pegawai dengan nilai, harapan dan tujuan dari pegawai maka akan dapat menimbulkan rasa keadilan pada pegawai. Hasil penelitian Jawahar (2006:522) dan Kuvaas (2006:504) mendukung hal tersebut, bahwa dengan adanya kepuasan penilaian kinerja maka akan merupakan kondisi positif yang dapat menjadi pertimbangan pegawai untuk tetap terikat secara emosi terhadap organisasi. Pegawai yang puas dengan penilaian kinerja yang berlangsung di organisasi merasa adanya penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, memperkuat persepsi pada pegawai bahwa pegawai sebagai bagian yang bernilai dalam organisasi, selanjutnya timbulnya kebermaknaan dalam diri pegawai akan meningkatkan *emotional attachment* pada diri pegawai.

## 6. PENUTUP

Kesimpulan hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa pengelola sumber daya manusia di sebagian besar perusahaan mempersepsikan bahwa aspek motivasional dari praktek penilaian kinerja karyawan telah dilaksanakan, utamanya adalah pada aspek penetapan tujuan bila dibandingkan dengan aspek pemotivasian yang lain yaitu aspek kontrol, aspek kognitif sosial dan keselarasan tujuan karir.

Penerapan sistem penilaian kinerja di perusahaan masih ada keselarasan dengan tujuan karir, namun aspek yang terkait dengan visi dan nilai-nilai pribadi individu perlu untuk mendapatkan perhatian. Untuk itu, perusahaan bisa mengakomodir visi dan nilai pribadi untuk pencapaian tujuan karir pegawai melalui proses umpan balik hasil kinerja karyawan. Adanya metode penilaian diri sendiri merupakan juga hal yang disarankan oleh Peneliti, karena dengan metode tersebut, karyawan juga dapat berlatih untuk memahami diri sendiri dan mengukur kemungkinan capaian tujuan karirnya melalui tingkat kinerja yang telah dicapai, sehingga karyawan juga akan melakukan tindakan perbaikan atau peningkatan diri.

Memperhatikan adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu teknik pengambilan sampel secara konvinien, generalisasi hasil penelitian ini belum maksimal. Untuk itu, Peneliti selanjutnya perlu memperhatikan hal tersebut. Selain itu, disarankan juga untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel aspek motivasional dengan sikap kerja dari pegawai seperti kepuasan kerja, komitmen, perilaku kerja produktif.

## Daftar Pustaka

- Buchner, Thomas W. 2007. Performance Management Theory: A Look fro the Performer's Perspective with Implications for HRD. *Human Resource Development International*, Vol.10, No.1, 59-73
- Cooper, Donald R., and Pamela S. Schindler. 2006. *Business Research Methods*. 9<sup>th</sup> Edition. Mc. Hill International Edition
- Husein Umar. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Posivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Jawahar, I.M.2006. An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction With Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 13, No.2, 14-27
- Kuvaas, Bard. 2006. Performance Appraisal and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *International Journal of Human Resources Management*, 17, 3: 504-522
- Malhotra, N.K. 2006. *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall International
- Soo Oh, Seong and Gregory B.Lewis. 2009. Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?. *Review of Public Personnel Administration*. Volume 29, Number 2: 158-167
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi dengan Metode R&D*. bandung: Alfabeta
- Swanson, Richard A. and Elwood F. Holton III. 2005. *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Singapore, John Wiley & Sons.
- Whiting, J.B and Theresa J.B. Kline. 2007. Testing Model of Performance Appraisal Fit on Attitudinal Outcomes. *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (2), 127-148
- Wright, Robert P. 2004. Mapping Cognition to Better Understand Attitudinal and Behavior Responses in Appraisal Research. *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Son, 25, 339-374

# Persepsi Pengelola SDM atas Aspek Motivasional dari Praktik Penilaian Kinerja

## ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

5%

2

Ismulyana Djan, Mimpi Retnowati. "Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Finance Department di Petrochina International Companiesi in Indonesia", Jurnal Ilmiah Binaniaga, 2018

Publication

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On