

## Peran *Performance Appraisal* Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Bank

Rachmayati Eka Safitri  
Fakultas Psikologi, Universitas Islam Riau  
E-mail: [titi.safitri@gmail.com](mailto:titi.safitri@gmail.com)

**Abstract.** Performance appraisal is the process of evaluating the performance of employees individually. Employees who understand that Performance appraisal is carried out fairly and objectively can increase work motivation in efforts to improve employee performance. The aim of this study is to analyze to what extent the perception of employees about Performance appraisal plays a role in the work motivation of employees in the implementation division of Bank X Kanwil VI West Java. The quantitative approach was carried out by involving all 32 implementing employees using a total sampling technique. The research data is collected through the perception scale of Performance appraisal and the scale for work motivation scale. Simple regression analysis techniques are used to find out the impact of Performance appraisal on the improvement of work motivation on employees of the implementing division of Bank X Kanwil VI West Java. The results of the study show that Performance appraisal has a significant positive impact on increasing work motivation. Employee perception of Performance appraisal gives an effective contribution of 22.3% to work motivation. The findings of this study provide input that to increase employee motivation they need to pay attention to how employees perceive the Performance appraisal process.

**Keywords:** *perception, performance appraisal, work motivation*

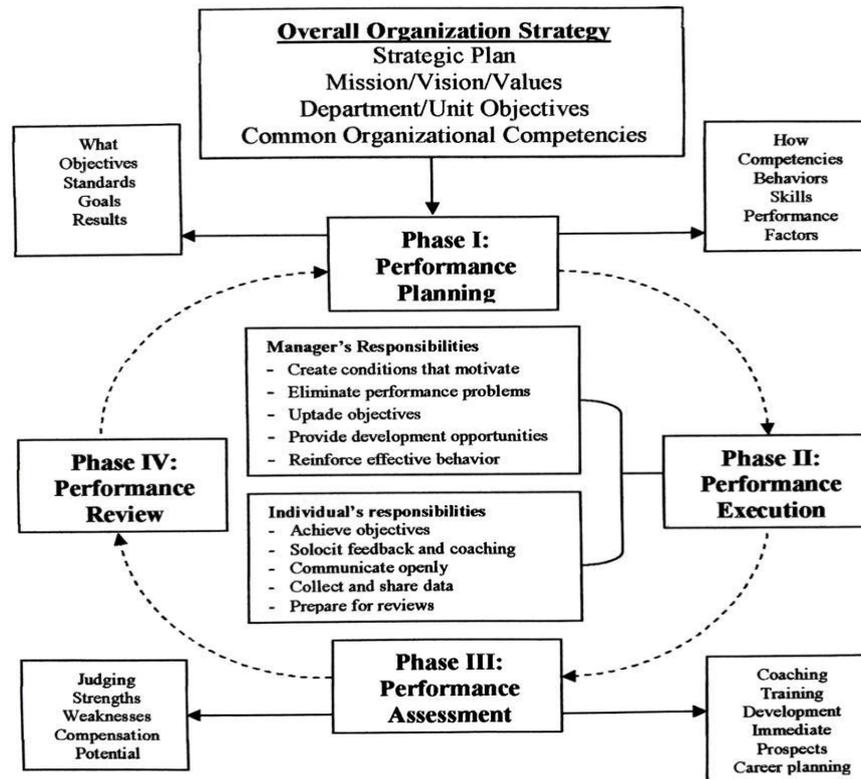
**Abstrak.** *Performance appraisal* merupakan proses evaluasi kinerja karyawan secara individual. Karyawan yang memahami bahwa *performance appraisal* dilaksanakan secara adil dan objektif dapat meningkatkan motivasi kerja dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa sejauh mana persepsi karyawan tentang *performance appraisal* berperan terhadap motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan pelaksana yang berjumlah 32 orang dengan teknik total sampling. Data penelitian dikumpulkan melalui skala persepsi terhadap *performance appraisal* dan skala motivasi kerja. Teknik analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap peningkatan motivasi kerja pada karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *performance appraisal* berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Persepsi karyawan tentang *Performance appraisal* memberikan sumbangan efektif sebesar 22,3% terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian ini memberikan masukan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan mereka perlu memperhatikan bagaimana persepsi karyawan terhadap proses *performance appraisal*.

**Keywords:** *persepsi, performance appraisal, motivasi kerja*

### Pendahuluan

Bank X Kanwil VI Jawa Barat merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa perbankan yang menyediakan solusi keuangan secara menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik negara, komersil, usaha kecil dan mikro serta nasabah perseorangan. Organisasi yang berbasis Strategic Business Unit (SBU) mengharapkan setiap unit kerja saling bersaing dalam memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Namun masing-masing unit menjadi hanya terfokus pada bidangnya masing-masing tanpa melihat dampak dari apa yang dilakukan terhadap kinerja bank secara keseluruhan.

Seiring berjalannya organisasi berbasis Strategic Business Unit (SBU), Bank X Kanwil VI Jawa Barat melakukan *performance appraisal* yang lebih objektif dan transparan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia. *performance appraisal* merupakan salah satu bentuk penilaian kualitas kerja sumber daya manusia yang dilakukan melalui evaluasi kinerja individual karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Bank X Kanwil VI Jawa Barat menerapkan *performance appraisal* yang meliputi empat tahap, yaitu performance planning, performance execution, performance assessment dan performance review (Grote, 2002). Tahap pertama, performance planning merupakan perencanaan kinerja karyawan selama dua belas bulan ke depan. Tahap kedua, performance execution, merupakan penilaian kesesuaian kinerja karyawan dengan perencanaan yang telah ditetapkan pada tahap pertama. Tahap ketiga, performance assessment merupakan penilaian melalui form dan data penilaian tertentu. Tahap keempat, performance review merupakan tinjauan ulang terhadap penilaian yang diberikan dan perencanaan untuk *performance appraisal* mendatang.



Sumber : Grote Consulting Corporation dalam Grote, 2002 : 3

Gambar 1. Strategi Dasar Manajemen Kinerja

Pelaksanaan *performance appraisal* harus dilakukan secara adil, tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja yang aktual dan akurat (Rivai, 2015). Efektifitas dari empat tahap *performance appraisal* dapat diketahui melalui persepsi karyawan tentang *performance appraisal*. Persepsi merupakan proses kognitif yang digunakan individu untuk memilih, mengorganisasikan, menyimpan, dan menginterpretasi stimulus sehingga memiliki arti dan memahami lingkungan secara jelas (Gibson. J., Ivancevich, J., & Donnelly, J., 2012). *Performance appraisal* menjadi stimulus di perusahaan akan dipersepsi oleh karyawan dengan cara yang berbeda. *Performance appraisal* dapat dipersepsi positif ketika karyawan merasa bahwa *performance appraisal* yang diterima sesuai dengan kebutuhan, pengetahuan, pengalaman, harapan, dan tidak merugikan. Karyawan dengan persepsi positif tentang *performance appraisal* akan merasa antusias terhadap *performance appraisal*, serta merasa *performance appraisal* merupakan sesuatu yang menantang. Sebaliknya, karyawan dapat memiliki persepsi negatif tentang *performance appraisal* ketika *performance appraisal* yang diterima dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan, pengetahuan, pengalaman, dan

harapannya. Karyawan dengan persepsi negatif tentang *performance appraisal* akan menilai *performance appraisal* yang diterima sebagai sesuatu yang mengancam dan merugikan.

Persepsi karyawan tentang *performance appraisal* dapat mempengaruhi dorongan dalam diri karyawan untuk menampilkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja tertentu. ketiga hal tersebut merupakan komponen dari motivasi, yaitu proses psikologis penyebab tindakan yang memiliki arah dan terus menerus bertujuan untuk mencapai sesuatu yang ditargetkan (Kreitner & Kinicki, 2007). Teori expectancy dapat menjelaskan tentang motivasi, yaitu tingkat kecenderungan individu bertindak dipengaruhi oleh tingkat harapan bahwa tindakan yang dilakukan akan memperoleh suatu imbalan. *Performance appraisal* sebagai suatu obyek yang dipersepsi akan mengarahkan karyawan untuk mengarahkan perilaku kerjanya berdasarkan seberapa besar harapan bahwa suatu perilaku akan menghasilkan imbalan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja yang ditampilkan.

Menurut teori expectancy oleh Vroom, motivasi kerja merupakan fungsi dari 3 faktor, yaitu *valence*, *expectancy*, dan *instrumentality*. Apabila karyawan memiliki ketertarikan terhadap imbalan dari kinerja yang ditampilkan maka *performance appraisal* memiliki nilai (*valence* positif). Karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik apabila ia melihat kemungkinan bahwa suatu perilaku kerja tertentu akan mengarahkan pada suatu tampilan kerja yang diharapkan (*expectancy* tinggi). Karyawan memiliki keyakinan bahwa apabila ia dapat mencapai perilaku kerja yang diinginkan oleh perusahaan (sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan) maka ia akan mendapat imbalan sesuai dengan kinerja yang ditampilkan (*instrumentality* tinggi).

*Performance appraisal* dapat mendorong karyawan untuk memiliki motivasi yang tinggi, tetapi hasil observasi dan wawancara di Bank X terdapat sejumlah gejala-gejala perilaku, seperti tidak menyelesaikan tugas tepat waktu dan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mengurus surat-surat yang diperlukan oleh karyawan. Selain itu, pekerjaan tertunda karena jam kerja digunakan untuk melakukan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, seperti mengobrol, bertelepon, dan berkirim pesan sambil tersenyum dan tertawa-tawa, bekerja seadanya karena pelaksanaan kinerja tidak sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, dan tidak memiliki kedisiplinan kerja seperti belum masuk ketika jam istirahat berakhir dan meninggalkan pekerjaan pada saat jam

kerja. Munculnya gejala perilaku ini menunjukkan kurang optimalnya energi yang dikeluarkan karyawan untuk mencapai target pekerjaan yang mengindikasikan kurangnya semangat karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Hal ini merupakan gejala-gejala dari motivasi kerja yang menurun. Keadaan seperti ini tentunya akan menghambat kinerja perusahaan. Perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya.

Salah satu pertimbangan Bank 'X' melakukan *performance appraisal* adalah untuk lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, adanya *performance appraisal* ini diharapkan agar imbalan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan juga dengan kinerja yang ditampilkan. Dengan kata lain, Bank X mengharapkan dengan adanya *performance appraisal* dapat memotivasi karyawan agar karyawan dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Bulto dan Markos (2017) yang menemukan bahwa *performance appraisal* memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi, sehingga sistem *performance appraisal* ini akan memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Selain itu, Bilgah (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan sangat kuat antara *performance appraisal* dengan motivasi kerja, dimana *performance appraisal* yang baik dapat lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengasumsikan bahwa persepsi tentang *performance appraisal* dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana peran persepsi karyawan tentang *performance appraisal* (*performance planning, performance execution, performance assessment* dan *performance review*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat.

## **Metode**

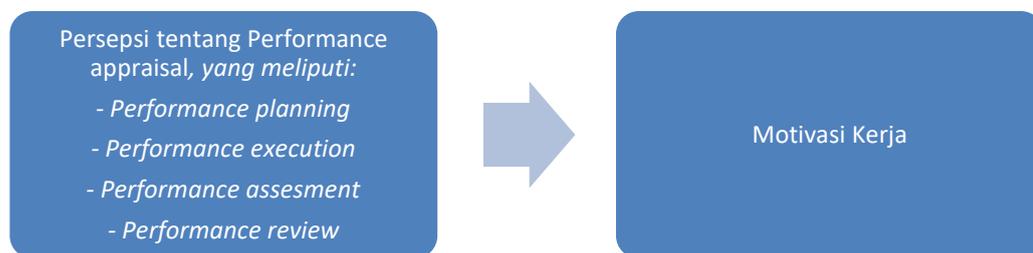
### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu sebuah metode dimana peneliti memperoleh data berupa angka yang akan dianalisis secara statistika untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan tentang *performance appraisal* terhadap motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat. Partisipan dipilih dengan

menggunakan teknik total sampling sehingga seluruh populasi menjadi partisipan penelitian. Partisipan yang dilibatkan berjumlah 32 orang (12 laki-laki dan 20 perempuan) karyawan dalam divisi pelaksan Bank X Kanwil VI Jawa Barat.

### Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel persepsi tentang *Performance appraisal* (independent variable) dan variabel motivasi kerja (dependent variable). Sedangkan kerangka pemikirannya dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui skala psikologi yang terdiri dari skala persepsi tentang *performance appraisal* dan skala motivasi kerja. Skala persepsi tentang *performance appraisal* disusun peneliti dalam bentuk Semantic Differential dari model Osgood. Responden diminta untuk menilai atau memaknakan proses *performance appraisal* yang diterapkan di Bank X Kanwil VI Jawa Barat dengan cara memberikan tanda silang pada respon yang berupa pasangan kata sifat (adjective) yang membentuk kontinum 2 kutub (bipolar) dengan 7 titik. Skala persepsi tentang *performance appraisal* disusun berdasarkan fenomena di perusahaan yang sesuai dengan tahapan dalam *performance appraisal* yang dikemukakan oleh Grote (2002) yang terdiri dari performance planning, performance execution, performance assessment, dan performance review. Skala ini terdiri dari 113 butir pernyataan yang direspon dengan menggunakan 7 (tujuh) rentang jawaban. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap alat ukur persepsi tentang *performance appraisal* dengan menggunakan SPSS diperoleh 104 item yang valid dan 9 item yang tidak valid. Berdasarkan uji coba reliabilitas

alat ukur skala persepsi tentang *performance appraisal* diperoleh nilai reliabilitas 0,970 yang menunjukkan bahwa alat ukur ini mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan skala motivasi kerja yang merupakan modifikasi oleh peneliti dari skala motivasi kerja Lawler berdasarkan teori motivasi dari Vroom yang terdiri dari valence, expectancy, dan instrumentality. Skala ini terdiri dari 49 butir pernyataan dengan masing-masing 7 rentang jawaban pada masing-masing aspek. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap alat ukur motivasi kerja dengan menggunakan SPSS diperoleh 42 item yang valid dan 7 item yang tidak valid. Berdasarkan uji coba reliabilitas alat ukur skala motivasi kerja diperoleh nilai reliabilitas 0,945 yang menunjukkan bahwa alat ukur ini mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis statistik yang digunakan adalah teknik regresi sederhana. Analisis regresi sederhana bertujuan untuk melihat apakah satu variabel bebas (*independent*) memengaruhi satu variabel terikat (*dependent*) (Siregar, 2014). Apabila hasil probabilitas menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka variabel bebas diyakini memiliki peran terhadap variabel tergantung. Perhitungan dilakukan melalui aplikasi SPSS 25.

## Hasil

### Deskripsi Data Penelitian

Berikut ini merupakan deskripsi data penelitian mengenai persepsi karyawan tentang *performance appraisal* pada *performance planning*, *performance execution*, *performance assessment*, dan *performance review* pada karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat.

**Tabel 1.**

Gambaran Persepsi tentang *Performance appraisal*

Variabel Persepsi tentang	Kriteria			
	Positif	Cend. Positif	Cend. Negatif	Negatif
	Frekuensi			
<i>Performance Planning</i>	9 (28.12%)	20 (62.5%)	3 (9.38%)	0 (0%)
<i>Performance Execution</i>	13 (40.63%)	16 (50%)	3 (9.38%)	0 (0%)
<i>Performance Assessment</i>	6 (18.75%)	20 (62.5%)	6 (18.75%)	0 (0%)
<i>Performance Review</i>	0 (0%)	23 (71.88%)	9 (28.12%)	0 (0%)

Berdasarkan tabel 1, pada persepsi tentang *performance appraisal* terlihat bahwa pada setiap tahap dari *performance appraisal*, lebih dari sebagian besar karyawan yang memiliki persepsi yang cenderung positif pada *performance planning* yaitu sebanyak 20 orang atau 62.53%, karyawan yang memiliki persepsi cenderung positif pada *performance execution* sebanyak 16 orang atau 50%, karyawan yang memiliki persepsi cenderung positif pada *performance assessment* sebanyak 20 orang atau 62.5% dan karyawan yang memiliki persepsi cenderung positif pada *performance review* tentang sebanyak 23 orang atau 71.88%.

Penelitian ini juga melihat gambaran motivasi kerja karyawan yang dikategorikan dalam kriteria tinggi, cenderung tinggi, cenderung rendah, atau rendah.

**Tabel 2.**  
Gambaran Motivasi Kerja Karyawan

Variabel Motivasi Kerja	Kriteria			
	Tinggi	Cend. Tinggi	Cend. Rendah	Rendah
	Frekuensi			
	0 (0%)	7 (21.88%)	25 (78.13%)	0 (0%)

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja cenderung tinggi sebanyak 7 orang atau 21.88%, sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja cenderung rendah sebanyak 25 orang atau 78.13%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan dalam divisi pelaksana yang cenderung rendah lebih banyak daripada karyawan dalam divisi pelaksana yang mempunyai motivasi kerja yang cenderung tinggi.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan teknik Kolmogorov-Smirnov melalui program SPSS versi 25.0. Dasar pengambilan keputusan normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi secara normal (Siregar, 2014). Uji normalitas data penelitian dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	28.18382002
Most Extreme Differences	Absolute	.134
	Positive	.134
	Negative	-.073
Test Statistic		.134
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0,15 dan lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.

**Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Dasar pengambilan keputusan heterokedastisitas adalah jika signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat heterokedastisitas.

**Table 4.**  
Uji Heterokedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.156	23.962		.841	.407
	PerformanceAppraisal	.007	.048	.028	.154	.879

a. Dependent Variable: abs\_res

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0,879 lebih besar dari 0,05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa data tidak terdapat heterokedastisitas.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik regresi linier sederhana. Teknik regresi linier sederhana bertujuan untuk melihat apakah satu variabel bebas (*independent variable*) memengaruhi satu variabel terikat (*dependent variable*). Hasil uji regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5.**  
Uji Hipotesis

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.935	46.794		.041	.967
	Performance Appraisal	.276	.094	.472	2.933	.006

a. Dependent Variable: MotivasiKerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana menggunakan spss versi 25 diperoleh nilai signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif diterima yang artinya persepsi karyawan tentang *performance appraisal* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Kanwil VI Jawa Barat.

**Tabel 6.**  
Model Regresi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.197	28.650

a. Predictors: (Constant), PerformanceAppraisal

Hasil pengujian koefisien regresi (R) sebesar 0,472 dan koefisien determinasi menunjukkan nilai R square sebesar 0,223. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh persepsi karyawan tentang *performance appraisal* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 22,3%, sedangkan sisanya sebesar 77,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Diskusi

*Performance appraisal* merupakan salah satu bagian penting dalam proses manajemen kinerja karena secara tidak langsung akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Bagi karyawan, *performance appraisal* merupakan salah satu cara untuk mengetahui hasil dari kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, selain itu dengan adanya *performance appraisal* karyawan memiliki pandangan mengenai rencana karir di masa yang akan datang. Sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang *performance appraisal* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat memiliki persepsi tentang tahap *performance planning* yang cenderung positif sebesar 62,5%. Hal ini disebabkan karena perencanaan kerja dalam *performance planning* sudah merupakan ketentuan dari pusat yang disampaikan dari atasan kepada karyawan dalam divisi pelaksana. Karyawan dalam divisi pelaksana hanya menjalankan secara konsisten mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan kantor pusat. Sejalan dengan hasil penelitian, Rivai (2005) mengemukakan bahwa karyawan lebih suka mengubah perilaku mereka ketika mereka diberi peluang untuk berpartisipasi dan dilibatkan secara langsung. Begitu pula dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2014), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu: Prinsip partisipasi, dimana dalam upaya memotivasi kerja karyawan perlu diberi kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin dan prinsip komunikasi, dimana pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 40.63% karyawan memiliki persepsi yang positif tentang *performance execution* dan terdapat 50% karyawan memiliki persepsi yang cenderung positif. Kondisi ini dapat terjadi karena *coaching* yang dilakukan pada tahap *performance execution* terjadwal secara rutin setiap 4 bulan sekali. Hal ini menandakan *coaching* dan umpan balik dalam *performance appraisal* dilakukan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan memiliki persepsi yang positif tentang *performance execution*. Rivai (2005) mengemukakan bahwa *coaching* sepatutnya

membantu mencari jalan dalam memperbaiki kinerja atau keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja karyawan tersebut.

Performance assessment merupakan proses penilaian terhadap kinerja karyawan selama setahun yang diikuti dengan pemberian rekomendasi pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja serta pemberian imbalan berdasarkan kinerja yang ditampilkan karyawan. Hal inilah yang dimaknakan karyawan dalam divisi pelaksana berpengaruh terhadap besarnya usaha karyawan dalam divisi pelaksana dalam mengerahkan kemampuan dalam mencapai hasil yang diharapkan dan memperoleh imbalan yang sesuai dengan kinerja yang ditampilkan. Sejalan dengan temuan Nurmagustini dan Hidayat (2019) bahwa mayoritas individu yang bekerja sebagai ASN di suatu instansi menyetujui bahwa *performance appraisal* menjadi parameter yang mempengaruhi motivasi kerja. Hasil *performance appraisal* tersebut sekaligus menjadi umpan balik bagi pegawai dan instansi dalam meningkatkan kualitas kinerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi (Mathis dan Jackson, 2006). Penelitian oleh Murdianto (2014) menemukan bahwa sistem penilaian kinerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan meningkat ketika terdapat persepsi positif tentang performance assessment yang dilakukan sesuai dengan ketetapan dari perusahaan, atasan menilai kinerja karyawan secara objektif, dan pemberian rekomendasi pengembangan sesuai dengan yang dibutuhkan. Hal ini tentunya dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan. Sejalan dengan temuan Oktaviani (2012) bahwa suatu penilaian prestasi kerja yang menilai kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Selain itu, semakin objektif penilaian yang diberikan oleh atasan, maka imbalan yang akan diperoleh karyawan nantinya pun akan semakin sesuai dengan kinerja yang ditampilkan, seperti bonus, gaji, peluang untuk mendapatkan promosi dan kenaikan peringkat jabatan. Maka, karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Gultom, Saryadi & Nurseto (2015) yang menemukan bahwa penilaian kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Meskipun demikian, terdapat karyawan yang memaknakan *performance appraisal* dari atasan cenderung subjektif, tidak menilai berdasarkan prestasi kerja karyawan yang

sebenarnya, dan pemberian rekomendasi pengembangan masih bersifat umum. Begitu pula dalam pemberian imbalan yang dinilai masih cenderung pilih kasih, tidak transparan dan inkonsisten. Sesuai dengan temuan penelitian yang menunjukkan masih terdapat karyawan memiliki persepsi yang cenderung negatif tentang performance assessment sebesar 18,75%, sehingga kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi. Dalam penelitian oleh Aritonang (2011) juga ditemukan bahwa *performance appraisal* dapat berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kecuali dengan mempertimbangkan variabel kepuasan kerja karyawan. *Performance appraisal* dapat meninjau sejauhmana prestasi yang dicapai setiap karyawan serta perhatian dari atasan kepada karyawan yang dapat mendorong mereka semangat bekerja, tetapi dengan syarat bahwa *performance appraisal* dilakukan secara jujur dan objektif (Cipta, 2018).

Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui *performance appraisal*, sesuai dengan tujuan dari *performance appraisal* itu sendiri yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi (Rivai, 2015). Temuan penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa bahwa persepsi tentang performance review mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam divisi pelaksana Bank X. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan dalam divisi pelaksana dipengaruhi dari bagaimana persepsi karyawan tentang performance review. Sejalan dengan pendapat Rivai (2005) bahwa penyampaian hasil *performance appraisal* secara individual penting karena dapat berdampak positif bagi peningkatan kerja karyawan, dorongan untuk memiliki prestasi, memiliki etos dan kepuasan kerja yang tinggi, serta merasa bahwa perusahaan adalah bagian dari diri karyawan. Didukung oleh pendapat Rivai (2015) bahwa *performance appraisal* berguna untuk memberikan feedback kepada karyawan yang bertujuan membuat kinerja karyawan semakin baik dan membantu perusahaan mengembangkan sumber daya manusia melalui pelatihan dan promosi jabatan.

Efektivitas *performance appraisal* dapat dinilai dari umpan balik yang diberikan pada karyawan, misalnya melalui penyampaian secara verbal dengan cara mewawancarai langsung karyawan dan melakukan peninjauan bersama, serta menyusun langkah untuk memperbaiki kinerja di kemudian hari. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2005) bahwa diskusi dengan karyawan merupakan metode penting dalam *performance appraisal*. Selanjutnya, indikasi bahwa *performance appraisal* merupakan penilaian yang efektif

ditandai dengan adanya parameter yang akurat, menggunakan konsep penguatan, mampu menelaah kekurangan, dan menyediakan umpan balik bagi karyawan untuk peningkatan kinerja (Schneier & Beatty dalam Wijayanti & Wimbari, 2012).

Performance review merupakan proses penyampaian hasil dari form yang sudah dinilai dan pengajuan keberatan atas nilai. Pada tahap performance review ini atasan langsung menyampaikan hasil penilaian yang telah disepakati untuk menghindari penilaian yang bias atau terlalu tinggi untuk karyawan tertentu, kemudian disepakati untuk disampaikan ke bagian Human Capital. Performance review ini berguna bagi karyawan yang ingin mengajukan keberatan atas nilai yang diberikan. Jika terjadi ketidaksepakatan antara atasan langsung dan karyawannya maka atasan dari atasan langsung yang kemudian menentukan nilai. Kondisi inilah yang akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja secara optimal. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Wijayanti & Wimbari (2012) bahwa secara individual, karyawan menilai bahwa *performance appraisal* menjadi acuan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai upaya dan kontribusi karyawan terhadap perkembangan perusahaan. *Performance appraisal* juga dianggap karyawan sebagai informasi untuk memperoleh visi untuk perencanaan karir di perusahaan tempat karyawan bekerja.

### **Kesimpulan**

*Performance appraisal* merupakan proses evaluasi kinerja karyawan secara individual berdasarkan kriteria tertentu. Penelitian ini menunjukkan bahwa *performance appraisal* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan divisi pelaksana Bank X Kanwil VI Jawa Barat. Penilaian kinerja yang objektif dan adil dapat memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena mereka tahu di mana karyawan berdiri dan apa yang perlu ditingkatkan. Penerapan *performance appraisal* yang baik dapat memberikan pengaruh yang baik pula bagi peningkatan motivasi kerja karyawan, sehingga secara keseluruhan kinerja karyawan turut meningkat.

Pemaknaan yang positif terhadap penerapan *performance appraisal* ditemukan dapat berpengaruh positif bagi peningkatan motivasi kerja karyawan. Pemaknaan yang negatif terhadap penerapan *performance appraisal* dapat menimbulkan hal negatif, seperti

ketidakpuasan karyawan dan kondisi dimana karyawan merasa penilaian tidak tepat sasaran. Oleh karena itu, penerapan *performance appraisal* dan bagaimana karyawan memaknai penilaian tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mewujudkan *performance appraisal* dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, penulis mengajukan saran agar perusahaan dapat mengkaji lebih lanjut faktor lain yang menyebabkan cenderung rendahnya motivasi kerja karyawan. Penelitian ini hanya membahas mengenai *performance appraisal* yang diduga sebagai prediktor motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian masih terdapat variabel lain yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Diharapkan peneliti lain dapat mengelaborasi lebih lanjut faktor lain seperti proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan lain sebagainya. Peneliti lain juga dapat mengidentifikasi potensi-potensi yang dimiliki karyawan berdasarkan hasil dari *performance appraisal* yang telah dilakukan. Keterbatasan dalam penelitian ini berkaitan dengan sedikitnya jumlah responden, kiranya dapat menjadi perhatian peneliti lainnya.

#### **Daftar Pustaka**

- Aritonang, A. (2011). Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Di Malang. Skripsi. Universitas Brawijaya Malang.
- Bilgah. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT Astra International Jakarta Utara. *Cakrawala*, 18(2), 213–220.
- Bulto, L., & Markos, S. (2017). Effect Of *Performance Appraisal* System on Employee Motivation. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 6(2), 25-36.
- Cipta, W. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Sekretaris dan Manajemen*, 2 (1).
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* 14th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Grote, D. (2002). *The Performance appraisal Question and Answer Book*. New York: Amacom.
- Gultom, C. N., Saryadi, & Nurseto, S. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompensasi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UNDIP Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(4), 175-183.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior, Seventh Edition*. New York: Mc-Graw Hill International.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba

- Empat.
- Murdianto, A. M. (2014). Pengaruh Sistem Penilaian Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Kantor Pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta. *E-Proceeding of Management*, 15-25.
- Nurmagustini, R. S., & Hidayat, H. (2019). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja PNS. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 3(1), 16-26.
- Oktaviani, S. (2012). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan di Direktorat SDM Kantor Pusat PT. Antam (Persero) TBK. Skripsi. Universitas Brawijaya Malang.
- Priyatno, D. (2012). Belajar praktis analisis parametrik dan non parametrik dengan SPSS. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, V., Basri, A.F., Sagala, E. J., & Murni, S. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siregar, S. (2014). Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijayanti, Annisa., & Wimbari, Supra. (2012). Evaluasi Dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT HKS. *Jurnal Psikologi Undip*, 11 (2).