

ANALISIS EFEK KONSEKUENSI PENILAIAN KINERJA PADA MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN: STUDI PADA TRIBUNNEWS.COM-SOLO

Afifatul Maimunah¹, Handrio Adhi Pradana^{2,*}

Universitas Islam Indonesia
handrio.pradana@uii.ac.id
*Handrio Adhi Pradana

ARTICLE INFO

Article history

Received 2021-03-25
Revised 2021-03-27
Accepted 2021-03-29

Keywords

Performance Appraisal
Motivation
Productivity

ABSTRACT

Performance appraisal is acknowledged as one of the most important human resource practices. A performance appraisal system is a critically needed tool for effective human resource management if it is done systematically and effectively. This research examined whether performance appraisal influences employee motivation and employee productivity in Tribunnews.com-Solo. This research was conducted in Solo and the samples of this research were 50 employees of Tribunnews.com-Solo. This research was conducted in the quantitative method by using questionnaires for collecting the data. The data were analyzed with a linear regression test and normality test by using SPSS 25. The results of this research shows that performance appraisal has positive influences on the employee's motivation and productivity.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Sebuah organisasi terdiri dari banyak orang yang bekerja dalam tujuan dan sasaran yang sama. Penulis menyadari bahwa setiap organisasi memiliki visi, misi, dan tujuan. Setiap orang dalam organisasi akan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut, baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Setiap orang dapat menunjukkan hasil kerja yang berbeda dalam mencapai tujuan yang sama. Salah satu komponen yang akan diukur dalam pencapaian tujuan adalah kinerja. Meskipun kinerja merupakan kata yang sulit untuk didefinisikan karena memiliki interpretasi yang beragam, organisasi harus memiliki standar untuk mengukur kinerja dan menilai kinerja.

Penilaian kinerja diakui sebagai salah satu praktik sumber daya manusia yang paling penting. Banyak manajer akademis dan manajer praktisi menganggap penilaian kinerja sebagai salah satu alat sumber daya manusia yang paling berharga. Penilaian kinerja adalah komponen penting dalam perekrutan dan seleksi karyawan, administrasi kompensasi, mengkomunikasikan harapan kinerja kepada karyawan dan memberi mereka umpan balik, pelatihan, dan aktivitas pengembangan (Ikramullah *et al.*, 2016). Oleh karena itu, penilaian kinerja adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang mampu menjadi penentu gambaran kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan (Longenecker dan Fink, 2017).

Perusahaan harus menilai kinerja karyawan secara berkala agar kinerjanya tetap baik dalam mencapai tujuan. Manajer akan memberitahu karyawan tentang persepsi mereka terhadap kinerja karyawan. Para manajer memiliki standar dalam mengukur penilaian

kinerja. Standar penilaian kinerja ini harus ada keterkaitan antara misi perusahaan dan penilaian kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja dapat secara erat menghubungkan strategi visi, misi, dan nilai dengan kinerja sehari-hari karyawan (Ali *et al.*,2012). Jika tidak ada hubungan antara misi dan sistem penilaian kinerja, standar kinerja yang ditetapkan justru tidak akan mendukung pencapaian tujuan di level organisasional.

Setiap aspek dalam organisasi harus memiliki tujuan, begitu pula penilaian kinerja. Manajer tidak akan membuat sistem penilaian kinerja yang sistematis jika tidak mempertimbangkan tujuannya. Selain penilaian kinerja dapat menjadi komponen vital dalam fungsi sumber daya manusia lainnya. Sarkar (2016) mengatakan bahwa tujuan dari setiap sistem manajemen kinerja adalah untuk memastikan keselarasan dan pengelolaan yang efektif dari semua sumber daya organisasi untuk memfasilitasi kinerja yang optimal. Tujuan utama dari penilaian adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang hasil kinerja yang diberikan oleh manajer lini atau supervisor (He *et al.*,2020).

Sistem penilaian kinerja adalah alat yang sangat dibutuhkan untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif jika dilakukan secara sistematis dan efektif. Sistem penilaian kinerja yang dirancang, diimplementasikan, dan dikelola secara efektif dapat memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, manajer, dan karyawan (Iqbal *et al.*,2015). Namun terkadang, penilaian kinerja dilakukan dengan buruk. Karyawan dengan pengalaman penilaian kinerja berkualitas rendah cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen pada organisasi, dan lebih cenderung meninggalkan organisasi (Harrington dan Lee, 2015).

Penilaian kinerja yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Idowu (2017) mengatakan bahwa penggunaan lebih dari satu teknik penilaian menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Aspek-aspek spesifik dari sistem penilaian kinerja yang membantu meningkatkan motivasi termasuk menghubungkan penilaian kinerja dengan penghargaan dan insentif, penggunaan penilaian kinerja untuk menilai kemampuan karyawan untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan, penggunaan deskripsi pekerjaan sebagai tolok ukur kinerja, penggunaan penilaian kinerja untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, dan penggunaan penilaian kinerja sebagai alat promosi jabatan di organisasi.

Karyawan yang dinilai sesuai kinerjanya dengan menggunakan sistem penilaian kinerja akan termotivasi secara otomatis. Sistem penilaian kinerja membantu karyawan dan organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya (Deepa *et al.*,2014). Sistem kinerja yang efektif mengarah pada peningkatan produktivitas, sebaliknya sistem penilaian yang tidak efektif akan mengakibatkan penurunan kinerja di level organisasi. Setiap organisasi berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, setiap organisasi memanfaatkan sumber dayanya (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Arslan *et al.*,2014).

Tribunnews.com-Solo adalah salah satu perusahaan media di Indonesia. Tribunnews.com-Solo adalah situs berita *online* yang merupakan anak perusahaan Kompas Gramedia (KG). Situs berita *online* menyediakan berbagai macam berita. Dalam rangka memberikan berita yang aktual dan cepat serta untuk menjaga kinerja yang baik, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja untuk memastikan karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar kinerja yang sesuai dengan pencapaian visi, misi, dan arah strategis perusahaan. Secara mendasar, tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi efek konsekuensi dari variabel penilaian kinerja pada motivasi dan produktivitas karyawan di Tribunnews.com-Solo.

2. Review Literatur dan Hipotesis

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menentukan seberapa baik karyawan melakukan suatu pekerjaan relatif terhadap standar kinerja organisasi dan mengkomunikasikan informasi tersebut kembali kepada karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan umpan balik tentang ekspektasi kinerja masa lalu, saat ini, dan masa depan. Penilaian kinerja dengan berbagai cara disebut peringkat karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian hasil (Kim dan Holzer, 2016).

Penilaian kinerja adalah istilah yang terkait dengan proses dasar yang melibatkan manajer lini atau supervisor menyelesaikan laporan tahunan tentang kinerja bawahan dan biasanya mendiskusikan hasil penilaian kinerja kepada karyawan (Iqbal *et al.*, 2019). Kadang-kadang menjadi bagian dari integrasi strategi manajemen sumber daya manusia yang disebut manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah aktivitas yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kinerja yang dibutuhkan dari karyawannya (Gichuhi *et al.*, 2013). Proses manajemen kinerja dimulai dengan mengidentifikasi tujuan strategis organisasi agar tetap kompetitif dan menguntungkan. Setelah ide-ide ini dibakukan, manajer mengidentifikasi bagaimana para penilai dan karyawan dapat membantu mendukung tujuan organisasi dengan menyelesaikan pekerjaan dengan sukses.

Ada tiga jenis data berbeda yang akan digunakan oleh manajer untuk menjelaskan kinerja karyawan yaitu informasi berbasis sifat (mengidentifikasi sifat karakter pekerja seperti sikap, inisiatif, atau kreativitas), informasi berbasis perilaku (perilaku spesifik yang menyebabkan pekerjaan sukses), dan informasi berbasis hasil (prestasi karyawan). Ukuran kinerja sering kali dipandang sebagai ukuran yang bersifat obyektif maupun subyektif. Ukuran target obyektif dapat diamati, misalnya jumlah produk yang terjual, sedangkan pengukuran subjektif memerlukan penilaian dari evaluator dan lebih sulit untuk diperiksa (Kim dan Holzer, 2016).

Setiap perusahaan atau organisasi harus memiliki standar kinerja yang menguraikan tingkat kinerja karyawan yang diharapkan, yang terkadang diberi label sebagai tolok ukur, target, atau tujuan. Karakter penilaian kinerja meliputi penilaian konten (apa yang sedang dinilai) dan penilaian proses (bagaimana ukuran dan standar kinerja dapat dinilai) (Iqbal *et al.*, 2019).

2.1.2. Motivasi Karyawan

Motivasi adalah keinginan seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Reizer *et al.*, 2019). Orang biasanya bertindak untuk berhasil dalam suatu tujuan, yang menunjukkan bahwa motivasi mungkin merupakan dorongan yang diarahkan pada tujuan. Kata-kata butuh, ingin, keinginan, dan dorongan semuanya merupakan motif dan dorongan untuk seseorang bertindak melakukan suatu perbuatan yang sebelumnya direncanakan dan dikehendaki. Ciobanu *et al.*, (2019) mendefinisikan motivasi sebagai sesuatu yang memberi energi, mengarahkan, dan menopang perilaku. Motivasi lebih terkait dengan kekuatan dan arah perilaku, serta faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Olanipekun *et al.*, 2016).

Menurut Ciobanu *et al.*, (2019) motivasi adalah faktor internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan perilaku yang berhubungan dengan tujuan. Motivasi dapat mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja menuju suatu tujuan. Ada dua macam faktor motivasi yang dapat memotivasi orang yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar orang tersebut, termasuk hal-hal seperti gaji, bonus, dan

imbangan nyata lainnya. Motivasi intrinsik berasal dari keinginan internal seseorang untuk melakukan sesuatu yang dimotivasi oleh hal-hal seperti minat, tantangan, dan kepuasan pribadi.

Penelitian tentang teori penetapan tujuan menurut Locke dan Latham (2006) menunjukkan bahwa niat untuk bekerja menuju tujuan adalah sumber utama motivasi kerja. Tujuan adalah apa yang ingin dicapai seseorang dan merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Penetapan tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu dilakukan dan berapa banyak upaya yang harus dikeluarkan. Menurut Locke (1968) model penetapan tujuan adalah tujuan yang dimotivasi dengan mengarahkan perhatian, mengatur upaya, meningkatkan ketekunan, dan mendorong pengembangan strategi dan rencana tindakan. Sebuah tujuan dapat dikatakan efektif dan mampu mendorong motivasi individu karyawan manakala tujuan memiliki beberapa atribut seperti spesifik, terukur, dapat dicapai, berorientasi hasil, dan ada batasan waktu yang jelas (Reizer *et al.*, 2019).

2.1.3. Produktivitas Karyawan

Suatu organisasi atau kelompok dapat diklasifikasikan sebagai entitas yang produktif jika mencapai tujuannya dengan mentransfer *input* (tenaga kerja dan bahan mentah) ke *output* (barang jadi atau jasa) dengan biaya terendah. Produktivitas menyiratkan prioritas untuk efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi adalah rasio hasil kerja efektif terhadap input yang dibutuhkan untuk menghasilkan pekerjaan. Konsep efektivitas dan efisiensi dapat dipahami dengan mudah melalui penggambaran konsep bahwa efektivitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan sesuatu dengan benar (Anjum *et al.*, 2018).

Mengukur produktivitas adalah mengukur kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan. Produktivitas dapat menjadi keunggulan kompetitif karena ketika biaya produksi barang dan jasa diturunkan dengan proses yang efektif, harga yang lebih rendah dapat dibebankan atau lebih banyak pendapatan dapat dihasilkan. Produktivitas yang lebih baik tidak selalu berarti lebih banyak keluaran, mungkin lebih sedikit orang (atau lebih sedikit uang atau waktu) yang digunakan untuk menghasilkan jumlah yang sama (Hanaysha, 2016).

2.2. Hipotesis

2.2.1. Penilaian Kinerja Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Karyawan

Penelitian Idowu (2017) bertujuan menetapkan peran moderasi dari penilaian kinerja terhadap variabel motivasi karyawan. Penelitian ini mengadopsi desain penelitian metode campuran yang menyiratkan bahwa metode kuantitatif dan kualitatif diterapkan dalam pengumpulan data primer dari studi kasus di organisasi. Temuan penelitian menunjukkan adanya hasil positif yang signifikan ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat motivasi. Analisis statistik menunjukkan bahwa penggunaan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta sebagai dasar promosi karyawan merupakan faktor yang paling berpengaruh secara statistik terhadap motivasi kerja karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa penggunaan lebih dari satu teknik penilaian menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan tingkat motivasi yang lebih tinggi (Olanipekun *et al.*, 2016).

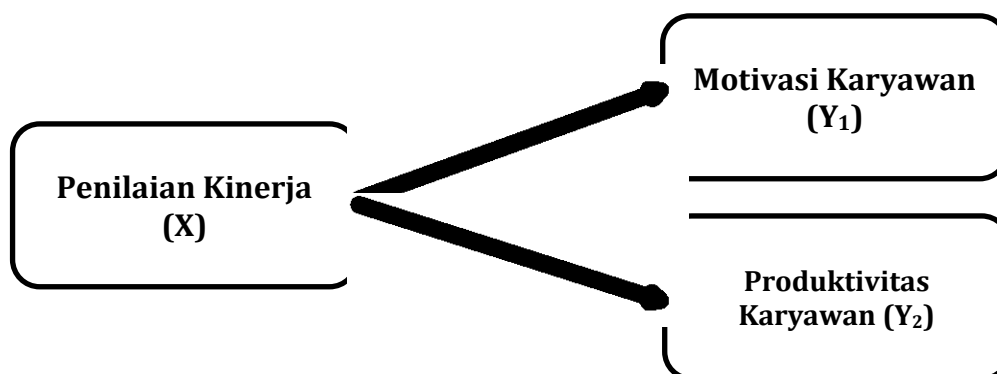
H₁: Penilaian Kinerja Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Karyawan.

2.2.2. Penilaian Kinerja Berpengaruh Positif terhadap Produktivitas Karyawan

Penelitian Onyije (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dengan produktivitas karyawan dan bahwa sistem penilaian yang efektif dapat meningkatkan moral pekerja terutama pada saat karyawan dinilai. Temuan juga mengungkapkan bahwa kriteria kinerja juga mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan produktivitas karyawan. Penilaian kinerja harus memberikan peringkat kinerja karyawan yang akurat dan relevan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karyawan tidak boleh dinilai berdasarkan sifat pribadi mereka tetapi pada variabel kinerja. Hal ini bertujuan agar penilaian kinerja lebih bersifat objektif daripada bersifat subjektif. Penilaian kinerja yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan juga mengandung unsur bahwa standar kinerja telah sesuai dengan nilai dan arah tujuan strategis perusahaan (Arslan *et al.*,2014). Maka dari itu, produktivitas karyawan memang diharapkan juga mampu meningkatkan kinerja di level organisasional.

H₂: Penilaian Kinerja Berpengaruh Positif terhadap Produktivitas Karyawan

2.3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan objek pada perusahaan media berita online di Solo yaitu Tribunnews.com. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Adi Sumarmo No. 333, Plalangan, Klodran, Colomadu, Karanganyar, Jawa Tengah, 57137. Dari populasi yang ada di perusahaan tersebut, peneliti menetapkan ukuran sampel sebanyak 50 karyawan. Kecukupan sampel ini berdasarkan justifikasi besaran minimal ukuran sampel yang dapat merepresentasikan karakteristik populasi yang sesungguhnya (Quinlan *et al.*,2019).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang telah didesain sedemikian rupa dan didistribusikan kepada beberapa supervisor di perusahaan tersebut. Kuesioner disebarakan secara fisik, bukan digital, dengan melalui perizinan baik dari pihak universitas maupun bagian administrasi sumber daya manusia di Tribunnews.com. Data ditargetkan terkumpul, konfirmasi verifikasi data, dan mulai pengolahan data maksimal sekitar satu bulan dimulai dari penelitian di lapangan.

Penelitian ini menggunakan data demografi dan data-data persepsional yang diambil dari para karyawan di perusahaan menggunakan skala *Likert* 5-poin yang menunjukkan rentang setuju atau tidak setuju terhadap butir-butir pernyataan di kuesioner yang diberikan 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Model penelitian ini terdiri dari satu variabel independen yaitu penilaian kinerja dan dua variabel dependen yaitu motivasi dan produktivitas karyawan. Penilaian kinerja diukur menggunakan 10 item yang dikutip dari Idowu (2017). Motivasi karyawan diukur menggunakan 10 item

yang dikutip dari Ali *et al.*, (2012). Produktivitas karyawan diukur menggunakan 9 item yang dikutip dari Hanaysha (2016). Beberapa item sengaja dibuat pernyataan negatif terbalik agar meningkatkan partisipasi dan ketelitian responden di dalam mengisi rangkaian kuesioner. Item terbalik akan dikembalikan lagi sesuai *setting* pernyataan awal agar dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Teknis analisis secara umum terbagi ke dalam pengujian model pengukuran dan model struktural. Guna memenuhi persyaratan pengujian model struktural yang memadai, peneliti menggunakan beberapa teknik analisis pada tahap pengujian model pengukuran. Teknis analisis yang digunakan meliputi pengujian validitas menggunakan metode *Pearson Product Moment Correlation*. Toleransi level signifikansi pada nilai 0,05. Jika nilai *loading* di atas 0,05 maka instrumen pengukuran dianggap telah valid merepresentasikan konstruk latennya. Sedangkan validitas diskriminan diukur menggunakan metode *cronbach's alpha* dimana batas nilai kritisnya adalah 0,7 (Hair *et al.*,2019). Jika nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7, maka instrumen pengukuran dianggap telah reliabel untuk digunakan pada analisis lanjutan yaitu pengujian model struktural.

Sebelum melakukan pengujian model struktural, peneliti menggunakan bagian dari uji asumsi klasik yaitu pengujian normalitas. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian yang ada sudah terdistribusi normal atau belum. Hal ini mengingat bahwa ukuran sampel di penelitian relatif sedikit sehingga peneliti ingin memastikan bahwa tidak ada isu kenormalan data di dalam analisis statistik. Pendekatan uji normalitas menggunakan teknis *Kolmogorov-Smirnov* dimana hasil yang akan disajikan berupa nilai signifikansi, histogram hasil uji normalitas, dan grafik *scatterplot*. Nilai signifikansi uji normalitas di atas 0,05, maka sebaran data di dalam penelitian telah terdistribusi normal dan aman untuk dilanjutkan ke pengujian model struktural (Quinlan *et al.*,2019).

Pengujian model struktural menggunakan analisis regresi sederhana dengan dua tahapan analisis karena model penelitian menggunakan dua variabel dependen. Analisis regresi menggunakan *software* statistik SPSS versi 25. Nilai statistik hasil regresi yang akan ditampilkan meliputi pengujian nilai T, nilai F, koefisien determinasi, nilai koefisien jalur, dan level signifikansi penerimaan hubungan antar variabel. Jika nilai signifikansi dibawah 0,05, maka hubungan antar variabel dianggap signifikan dan hipotesis penelitian terdukung (Hair *et al.*,2019).

Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$PK = \alpha + \beta_1 MK + e$$
$$PK = \alpha + \beta_2 PDK + e$$

dimana:

PK : Penilaian Kinerja

MK : Motivasi Karyawan

PDK : Produktivitas Karyawan

β_1 : Koefisien Regresi Motivasi Karyawan

β_2 : Koefisien Regresi Produktivitas Karyawan

α : Konstanta

e : *error disturbance*

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki-Laki	22	44%
Perempuan	28	56%
Jumlah	50	100%

Tabel 1 menjelaskan jumlah responden sebanyak 50 orang dengan rincian 22 orang (44%) berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 28 orang (56%) berjenis kelamin perempuan.

4.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul diperoleh data responden berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
20 – 25 Tahun	41	82%
26 – 30 Tahun	9	18%
Jumlah	50	100%

Tabel 2 menjelaskan jumlah responden sebanyak 50 orang dengan rincian 41 orang (82%) berusia 20-25 tahun dan sisanya 9 orang (18%) berusia 26-30 tahun.

4.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul diperoleh data responden berdasarkan jenjang pendidikan sebagai berikut:

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
Diploma	9	18%
Sarjana	41	82%
Jumlah	50	100%

Tabel 3 menjelaskan jumlah responden sebanyak 50 orang dengan rincian 9 orang (18%) memiliki jenjang pendidikan diploma dan sisanya 41 orang (82%) memiliki jenjang pendidikan sarjana.

4.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul diperoleh data responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
< 1 Tahun	34	68%
1 – 2 Tahun	10	20%
2 – 3 Tahun	2	4%
> 3 Tahun	4	8%
Jumlah	50	100%

Tabel 4 menjelaskan jumlah responden sebanyak 50 orang dengan rincian 34 orang (68%) memiliki masa kerja < 1 tahun, 10 orang (20%) memiliki masa kerja 1-2 tahun, 2 orang (4%) memiliki masa kerja 2-3 tahun, dan sisanya 4 orang (8%) memiliki masa kerja > 3 tahun. Setelah semua data terkumpul maka dapat disimpulkan bahwa skor rata-rata

penilaian responden terhadap variabel penilaian kinerja adalah 3,656 yang termasuk dalam kategori setuju, artinya responden setuju dengan penilaian karakteristik penilaian kinerja. Skor rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja karyawan adalah 4,014 yang termasuk dalam kategori setuju, artinya responden setuju dengan penilaian karakteristik motivasi kerja karyawan. Skor rata-rata penilaian responden terhadap variabel produktivitas pegawai adalah 3,951 dengan kategori setuju, artinya responden setuju dengan penilaian karakteristik produktivitas pegawai. Secara keseluruhan skor rata-rata penilaian responden adalah 3,874 termasuk dalam kategori setuju.

Hasil pengujian validitas diperoleh dari perbandingan nilai antara r-hitung dan r-tabel, dimana r-tabel = 0,279 (df = jumlah observasi - 2, sehingga 50 - 2 = 48). Jika nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel, maka instrumen dinyatakan valid. Sedangkan jika nilai r-hitung lebih kecil dari r-tabel, maka instrumen tidak valid. Hasil pengujian validitas ditunjukkan pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas^a

Indikator	Nilai Loading
PK1	0,465
PK2	0,546
PK2	0,660
PK4	0,565
PK5	0,679
PK6	0,679
PK7	0,534
PK8	0,534
PK9	0,514
PK10	0,543
MK1	0,706
MK2	0,704
MK3	0,745
MK4	0,610
MK5	0,582
MK6	0,515
MK7	0,548
MK8	0,618
MK9	0,622
MK10	0,698
PDK1	0,742
PDK2	0,775
PDK3	0,777
PDK4	0,827
PDK5	0,736
PDK6	0,606
PDK7	0,711
PDK8	0,804
PDK9	0,616

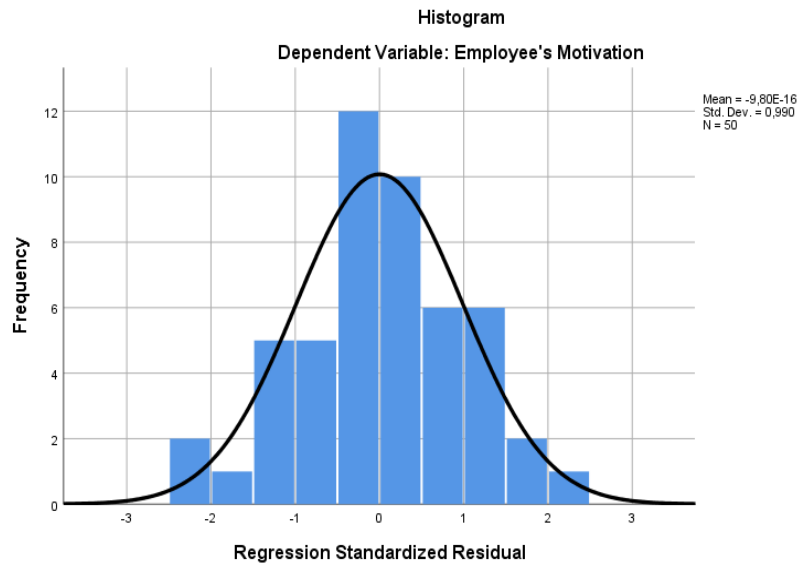
^aNilai loading valid jika diatas 0,05.

Nilai loading 0,4 dikatakan masih berada dalam batas validitas yang ditoleransi

Sedangkan hasil pengujian reliabilitas melalui teknis *cronbach's alpha* menunjukkan nilai berturut-turut sebesar 0,771 untuk variabel penilaian kinerja, 0,832 untuk motivasi karyawan, dan 0,888 untuk variabel produktivitas karyawan. Seluruh nilai telah

melampaui nilai kritis diatas 0,7 yang berarti seluruh konstruk pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

Selanjutnya, guna memastikan bahwa tidak ada isu kenormalan data, maka peneliti menguji normalitas pada penelitian ini. Teknik *Kolmogorov-Smirnov* dipilih untuk menguji apakah ada isu mengenai kenormalan data. Level signifikansi diatas 0,05 menunjukkan data bersifat normal. Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi untuk model penelitian ini sebesar 0,200 baik model 1 maupun model 2, sehingga data telah dinyatakan terdistribusi normal. Berikut ini grafik distribusi normal dari data penelitian yang disajikan dalam bentuk histogram (gambar 1) dan *scatterplot* (gambar 2).



Gambar 1. Grafik Histogram



Gambar 2. Grafik Scatterplot

Analisis regresi dilakukan pada model 1 dan 2. Model 1 menguji pengaruh penilaian kinerja pada motivasi karyawan sedangkan model 2 menguji pengaruh penilaian kinerja pada produktivitas karyawan. Hasil analisis model 1 menunjukkan nilai ($B = 0,464$, $p < 0,01$) sehingga hipotesis pertama dinyatakan terdukung. Sedangkan hasil analisis model 2 menunjukkan nilai ($B = 0,420$, $p < 0,01$) sehingga hipotesis kedua juga dinyatakan

diterima. Nilai R^2 secara berurutan sebesar 0,215 dan 0,177. Model 1 dan 2 menunjukkan bahwa variabel dependen (motivasi dan produktivitas karyawan) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (penilaian kinerja) adalah sebesar 21,5% dan 17,7%. Sedangkan nilai sisanya ($1 - R^2$) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil pengujian analisis regresi sederhana melalui dua tahapan model disajikan pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Sederhana dengan 2 Model^a

	Motivasi Karyawan	Produktivitas Karyawan
	Model 1	Model 2
Penilaian Kinerja	0,464**	0,420**
Nilai F Total	13,167**	10,293**
Nilai R^2	0,215	0,177
Nilai T	3,629**	3,208**

N = 50

^aNilai merupakan estimasi *standardized*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada motivasi karyawan dan produktivitas memiliki arah hubungan yang kuat, positif, dan signifikan. Hal ini menguatkan beberapa penelitian yang telah dilakukan di masa lalu namun hanya secara terpisah menganalisis hubungan penilaian kinerja pada motivasi karyawan atau penilaian kinerja pada produktivitas karyawan. Penelitian ini juga memberikan tambahan pengetahuan bagi para praktisi dan manajer bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan secara bersamaan. Penilaian kinerja secara efektif meliputi standar kinerja yang ditetapkan dengan membangun partisipasi dari karyawan dan standar kinerja ditetapkan berdasarkan kesesuaiannya dengan arah tujuan dan strategi perusahaan (DeNisi dan Smith, 2014). Hasil penelitian ini juga sebenarnya juga menguatkan teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa penetapan tujuan yang baik harus meliputi beberapa unsur diantaranya spesifik, dapat diukur, ada peluang dicapai, berorientasi hasil, dan ada batasan waktu yang jelas (Fried dan Slowik, 2004).

Berdasarkan hasil analisis statistik, hipotesis pertama terdukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Hamidi *et al.*, (2010) yang menyatakan metode penilaian kinerja pada *setting* sistem pelayanan kesehatan sangat efektif terhadap kepuasan karyawan, peluang promosi jabatan, dan motivasi karyawan untuk memperbaiki kualitas kerjanya. Hipotesis kedua penelitian ini juga terdukung. Gichuhi *et al.*, (2013) mengungkapkan bahwa kriteria kinerja, umpan balik, dan frekuensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Studi ini merekomendasikan bahwa umpan balik harus melibatkan diskusi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan dan dapat ditindaklanjuti melalui perbaikan kualitas kerja yang meningkat secara kontinyu dari waktu ke waktu.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini mampu menguatkan teori penetapan tujuan dimana atribut utama pada konsep penetapan tujuan menjadi ukuran efektivitas upaya penilaian kinerja yang akan meningkatkan secara dramatis baik motivasi dan produktivitas karyawan secara bersamaan. Penelitian ini juga sangat bermanfaat bagi para praktisi dan profesional terutama pada industri digital dan berbasis kreativitas bahwa penilaian kinerja harus memenuhi unsur-unsur seperti spesifik, dapat diukur, ada peluang dicapai, berorientasi hasil, dan ada batasan waktu yang jelas, guna mendorong motivasi positif dan produktivitas karyawan yang bertumbuh.

5.2. Saran

Meskipun temuan di penelitian ini cukup penting, namun proses dan prosedur riset yang dilakukan bukan tanpa celah kekurangan. Guna meningkatkan level *robustness*, penelitian mendatang diharapkan dapat memperhatikan beberapa isu. *Pertama*, peneliti lain perlu mempertimbangkan variabel pemoderasi seperti atribut disposisi dan lingkungan seperti budaya organisasi dan kepemimpinan yang bisa menjadi efek kontinjensi dari hubungan penilaian kinerja dan motivasi serta produktivitas karyawan. *Kedua*, peneliti lain perlu mempertimbangkan variabel kontrol berupa atribut demografi yang mungkin dapat berpengaruh pada model penelitian ini. *Ketiga*, peneliti lain perlu meningkatkan generalisasi hasil riset dengan cara menambah ukuran sampel dan kategori industri. *Keempat*, perlunya pengambilan data dilakukan secara *longitudinal* guna mengidentifikasi apakah terdapat efek periodisasi dari penilaian kinerja pada hubungannya dengan motivasi dan produktivitas karyawan.

Daftar Pustaka

- Ali, S. B., Mahdi, A., & Malihe, J. (2012). The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure On Their Intrinsic Motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 161.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity In Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1035.
- Arslan, M., Sohail, M., & Zaman, R. (2014). Improving Productivity through Appropriate Performance Appraisal in Pakistan State Oil Limited. *European Journal of Business and Management*, 6(28), 2222-2839.
- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). An Integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance. *Frontiers in Psychology*, 10, 36.
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kupusamy, S. (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Productivity. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(1).
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, A Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- Gichuhi, A. W., Abaja, P. O., & Ochieng, I. (2013). Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity; A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya. *Asian Journal of Business and Management Science*, 2(11), 42-58.
- Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.

- Hamidi, Y., Najafi, L., Vatankhah, S., Mahmoudvand, R., Behzadpur, A., & Najafi, A. (2010). The Effect of Performance Appraisal Results on the Personnels Motivation and Job Promotion. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(9), 4178-4183.
- Hanaysha, J. (2016). Testing The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring The Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in US Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238.
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does New Performance Appraisal System (EVA) Affect Earnings Management?. *Nankai Business Review International*.
- Idowu, A. O. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39.
- Ikramullah, M., van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. (2016). Effectiveness of Performance Appraisal: Developing A Conceptual Framework Using Competing Values Approach. *Personnel Review*, 45(2), 335-352
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence On The Utilization Criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285-299.
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public Employees And Performance Appraisal: A Study of Antecedents To Employees' Perception of The Process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56.
- Locke, E. A. (1968). Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions In Goal-Setting Theory. *Current Directions In Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Longenecker, C., & Fink, L. (2017). Lessons for Improving Your Formal Performance Appraisal Process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32-38.
- Olanipekun, W., Brimah, A., Brimah, B., & Rabiou, R. (2016). Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation and Performance-Evidence from Food and Beverage Industry. *Advances in Multidisciplinary and Scientific Research*, 2(4), 57-66
- Onyije, O. C. (2015). Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity in a Nigerian Industry. *Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 65-81.

- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee Motivation, Emotions, and Performance: A Longitudinal Diary Study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415-428
- Sarkar, A. (2016). Is It Time To Do Away With Annual Performance Appraisal System?. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 7-10
- Quinlan, C., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2019). *Business Research Methods*.