

Hubungan antara Persepsi Terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja pada Divisi *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia

¹⁾Dinan Nur Shadrina; ²⁾Dra. Lisa Widawati., M.Si

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

e-mail: ¹⁾ dinanshadrina@gmail.com; ²⁾ l_wido@yahoo.co.id

Abstrak: PT.Telekomunikasi Indonesia salah satu perusahaan yang menggunakan aspek kompetensi karyawan sebagai dasar penilaian selain penilaian performansi. Pada pelaksanaannya kebanyakan karyawan memaknakan Sistem Penilaian Kompetensi negatif dimana pemaknaan tersebut tidak sesuai dengan harapan karyawan untuk selalu mendapatkan nilai kompetensi yang baik. Kondisi ini tidak mendorong karyawan untuk mengarahkan segala daya dan potensinya untuk bekerja produktif, sehingga muncul perilaku yang tidak diharapkan oleh perusahaan seperti, mengobrol dan bercanda ketika jam bekerja sedangkan penyelesaian gangguan belum terselesaikan, datang dan pulang tidak sesuai jam kerja, dan tidak jarang apabila dalam satu hari seorang karyawan tidak dapat mencapai target individualnya maka karyawan lain harus menutupi kekurangan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keeratan hubungan antara persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah korelasional dengan populasi sebanyak 29 orang. Alat ukur persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi menggunakan teori dari Moeheriono, sedangkan motivasi kerja menggunakan konsep teori Ekspektansi Victor Vroom. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan koefisien korelasi Rank Spearman diperoleh $r_s = 0.613$ yang menurut tabel Guilford termasuk dalam kriteria korelasi tinggi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang erat antara persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja karyawan bagian Access and Service Operation PT.Telekomunikasi Indonesia.

Kata Kunci: Persepsi, Sistem Penilaian Kompetensi, Motivasi Kerja, Teori Ekspektansi

A. Pendahuluan

Di PT. Telekomunikasi Indonesia Sistem Penilaian Kompetensi sudah dilaksanakan sejak tahun 2004, namun hingga kini pada pelaksanaannya terdapat persepsi negatif yang tidak sesuai dengan informasi dan pengetahuan karyawan akan sistem tersebut. Berdasarkan hasil wawancara beberapa karyawan mengeluhkan tentang sulitnya untuk mendapatkan nilai penilaian kompetensi yang diharapkan. Syarat harus dibuatnya Kampiun, diakui oleh beberapa karyawan mengalami hambatan. Selain itu, ada yang mengeluhkan sistem penilaian akan Kampiun ini kurang objektif karena penilaian dilakukan oleh pusat, sedangkan seharusnya orang yang lebih mengetahui kompetensi seperti apa yang dimilikinya adalah karyawan yang berada di satu bagian yang sama dengannya. Proses penilaian kompetensi 360° juga dimaknakan oleh karyawan dapat merugikan. Pada beberapa karyawan beranggapan bahwa penilaian kompetensi pada aspek lain sudah baik namun ternyata menjadi rendah karena penilaian antar karyawan yang didapat rendah. Hal tersebut memunculkan kecurigaan antar karyawan karena pada dasarnya penilaian antar rekan kerja tersebut memang tidak diberitahukan identitas karyawan yang menilainya.

Pemaknaan akan sistem penilaian kompetensi tersebut dianggap sebagai sistem yang memberatkan. Harapan awal karyawan untuk dapat mendapatkan nilai kompetensi

yang baik juga memunculkan kekecewaan disaat mendapatkan nilai yang rendah. Belum lagi, muncul kekecewaan ketika karyawan sudah merasa bahwa aspek penilaian kompetensi dengan proses penilaian lain sudah baik namun ternyata total keseluruhan menjadi rendah karena penilaian antar karyawan selevel. Beberapa karyawan akhirnya terus berada di satu jabatan yang sama selama bertahun-tahun dan tidak mengalami perkembangan.

Disisi lain berdasarkan wawancara dengan *manager HR* dan *manager Access & Service Operation* menyatakan bahwa memang ada karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap sistem penilaian kompetensi, namun pemaknaan tersebut tidak menjadi perhatian khusus baik dari *manager* maupun perusahaan.

Kondisi tersebut memungkinkan karyawan menjadi tidak terdorong untuk mengarahkan segala daya dan potensinya untuk bekerja produktif, sehingga muncul perilaku yang tidak diharapkan oleh perusahaan seperti, mengobrol dan bercanda ketika jam bekerja sedangkan penyelesaian gangguan belum terselesaikan, datang dan pulang tidak sesuai jam kerja, dan tidak jarang apabila dalam satu hari seorang karyawan tidak dapat mencapai target individualnya maka karyawan lain harus menutupi kekurangan tersebut. Selain itu, dalam hal pencapaian target perusahaan mengalami penurunan. Selama ini perusahaan sudah berusaha untuk meningkatkan pencapaian target melalui *training*, *upgrading*, dll namun hingga tahun 2014 masih terlihat adanya penurunan pencapaian target.

Berdasarkan hasil wawancara beberapa karyawan menyatakan bahwa usaha mereka untuk mendapat prestasi kerja yang tinggi menurun karena beranggapan bahwa untuk mendapatkan suatu prestasi dalam pekerjaan sulit untuk dicapai. Mereka juga menyatakan bahwa tujuan dan harapannya untuk mendapatkan imbalan seperti promosi, kenaikan gaji, atau reward juga menurun.

Hal-hal di atas mengindikasikan rendahnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Didukung pula dengan hasil data dari *Blockage Questionnaire* yang dibagikan peneliti saat pra-survey menunjukkan masalah yang muncul di bagian *Access & Service Operation* ini adalah *low motivation* dengan skor 66 yang merupakan skor tertinggi dari seluruh aspek.

Robbins (2012) mengemukakan bahwa *performance* merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan, dan peluang. Di bagian *Access & Service Operation* yg memiliki beberapa sub bagian yakni Fullfillment, TPC, dan OLO, dari segi kemampuan dapat dikatakan baik karena pada dasarnya seluruh karyawan Telkom terpilih dari proses seleksi dengan persaingan yang tinggi dan setiap karyawan telah memlalui program pelatihan maupun training untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja. Sedangkan, dari segi peluang, dalam hal ini peluang yang ada di lingkungan Telkom, karyawan memiliki fasilitas yang sangat memadai. Segala sistem yang ada di Telkom sudah menggunakan teknologi yang canggih dimana hal tersebut sangat membantu pekerjaan karyawan.

Mengacu pada teori diatas, berdasarkan kondisi kerja yang terjadi di perusahaan mengindikasikan bahwa penyebab dari rendahnya tampilan kerja yang baik selama bekerja dari karyawan dikarenakan oleh faktor motivasi. Pada kenyataannya tidak cukup apabila karyawan hanya memiliki peluang dan kemampuan tetapi tidak memiliki motivasi dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan seberapa penting motivasi yang ada pada karyawan. Apabila hal ini terus berlanjut dan tidak diatasi akan mengganggu pergerakan perusahaan yang sehat.

B. Landasan Teori

Menurut Robins (2003 : 160) menjelaskan persepsi sebagai proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Sedangkan Sistem Penilaian Kompetensi adalah komponen yang terdapat dalam proses membandingkan karakteristik yang mendasari efektifitas kinerja individu (kompetensi) dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan (Moeherino : 2012). Dalam penelitian ini komponen-komponen Sistem Penilaian Kompetensi yang dipersepsikan oleh karyawan adalah komponen / aspek metode dan penilai.

Pada variabel Motivasi Kerja menggunakan Teori Harapan/Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory of motivation*) dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektansi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya (dalam Robins : 2014).

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Vroom dalam Koontz (1990 : 48) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Teori harapan ini didasarkan atas : (1) Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku atau suatu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan menyebabkan kinerja yang diharapkan. (2) Nilai (*Valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, Valence merupakan hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan/ signifikansi yang dikaitkan oleh individu tentang hasil yang diharapkan. (3) Pertautan (*Instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama ekspektansi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan atau keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan.



1. Teori motivasi Vroom

Keterangan : (1) Hubungan upaya-kinerja, (2) Hubungan kinerja-imbalan, (3) Hubungan imbalan-tujuan pribadi

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perhitungan statistik yang digunakan dalam pengolahan data adalah uji statistik korelasi Rank Spearmann dengan hasil sebagai berikut :

1. Hubungan Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja

Variabel	Hasil Uji Korelasi
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.613$ $d = 37.6\%$

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh nilai korelasi antara persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi $r_s = 0.613$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang tinggi dengan nilai kontribusi sebesar 37.6%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Seperti yang dikemukakan oleh Steers and Porters (1987 : 6) bahwa motivasi selalu diawali dengan persepsi terhadap stimulus yang diterima melalui alat indranya. Persepsi negatif dari sebesar 55,2% karyawan terbentuk disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Milton (1981 : 22) faktor tersebut ialah Diri (objek) yang diamati, Situasi, Pemerhati, Persepsi Pribadi, Persepsi diri dan pengamatan terhadap orang lain, dan Karakteristik pribadi. Setiap aspek berperan dalam pembentukan persepsi karyawan, seperti pada faktor pemerhati yang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan. Kebutuhan karyawan untuk mendapatkan imbalan terhambat dengan sistem penilaian kompetensi yang berlaku. Pada aspek situasi sistem ini sudah berjalan cukup lama dan cukup membuat persepsi negatif karyawan terus terbentuk didukung pula oleh faktor-faktor lainnya yakni persepsi pribadi, persepsi diri dan pengamatan terhadap orang lain dan karakteristik pribadi.

Berperan tidaknya sistem penilaian kompetensi dalam meningkatkan motivasi kerja bergantung pada bagaimana karyawan mempersepsikan sistem penilaian kompetensi yang diberlakukan perusahaan. Dalam proses pemaknaan sistem penilaian kompetensi dipengaruhi oleh keadaan yang ada dalam diri karyawan seperti kebutuhan, harapan, pengalaman, dan pengetahuan sehingga pemaknaan karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi cenderung disesuaikan dengan keadaan diri dan seberapa penting stimulus itu dimaknakan. Jika pelaksanaan sistem penilaian kompetensi tersebut sesuai dengan keadaan diri karyawan seperti pengalaman dan pengetahuan yang diartikan sebagai persepsi positif maka dari pemaknaan tersebut mendorong kemauan karyawan untuk lebih giat bekerja agar mencapai tujuan dari pekerjaannya yang sejalan dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Sebaliknya, karyawan memaknakan sistem penilaian kompetensi tidak sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman yang diartikan sebagai persepsi negatif, maka akan menurunkan harapan karyawan untuk mendapatkan tujuannya sehingga akan menurunkan kemauan karyawan untuk giat bekerja.

Harapan (*Expectancy*) karyawan bahwa dengan berperilaku tertentu maka akan menghasilkan sesuatu tertentu sesuai dengan harapan. Dalam Sutarto Wijono (2012 : 66) harapan karyawan dapat diketahui dari tingkat kuat atau tidaknya usaha yang dilakukan oleh karyawan selama dia melakukan kegiatan dalam pekerjaannya. Jika seorang karyawan tidak memahami bahwa usaha yang dilakukannya dapat menghasilkan prestasi kerja yang diinginkan maka harapan (*expectancy*) –nya rendah, berlaku sebaliknya. Pada fenomenanya, harapan karyawan untuk mendapatkan prestasi menurun karena harapan karyawan sebelumnya untuk mendapatkan nilai kompetensi yang baik sulit untuk bisa dicapai sehingga karyawan tidak memiliki keyakinan bahwa usaha yang dilakukannya dapat menghasilkan prestasi (dalam hal ini prestasi penilaian kompetensi) yang diinginkan.

Nilai (*valence*) merupakan suatu dorongan yang dapat membuat individu menginginkan suatu ganjaran pada waktu dirinya melakukan suatu kegiatan dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan suatu ekspresi dimana individu mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan pada waktu dia bekerja. Misalnya, jika seorang

karyawan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karirnya, maka dia harus bekerja keras untuk berprestasi dalam pekerjaannya mengembangkan karir merupakan suatu bentuk nilai (*valence*) bagi karyawan tersebut. Pada fenomenanya, karyawan menilai bahwa sistem penilaian kompetensi menghambatnya dalam mendapatkan imbalan (promosi, kenaikan gaji, dan *reward*) yang membuat penilaian karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi menjadi negatif sehingga hal tersebut tidak mendorong karyawan untuk bekerja keras mendapatkannya.

Setiap karyawan memiliki keinginan bahwa usaha untuk mencapai nilai kompetensi yang baik yang berupa harapan tersebut adalah akan memperoleh ganjaran / pertautan (*instrumentality*). Jika seorang karyawan menganggap bahwa promosi kenaikan jabatan didasarkan oleh nilai kompetensi yang tinggi maka pertautan (*instrumentality*) yang berupa promosi tersebut akan dianggap tinggi pula. sebaliknya jika keputusan dasar keinginan untuk mendapatkan promosi tersebut tidak jelas, maka pertautan (*instrumentality*) –nya dianggap tidak berarti (dalam Sutarto Wijono, 2012 : 66). Pada fenomenanya karyawan menganggap dengan sulitnya mendapat nilai yang baik dalam penilaian kompetensi maka ganjaran atau imbalan dianggap tidak bisa dicapai sehingga keberartian imbalan yang ada menjadi rendah. Berdasarkan penjelasan diatas dibuktikan pada hasil perhitungan median didapatkan 62,1% karyawan memiliki motivasi yang rendah dan hanya 23,9% yang memiliki motivasi tinggi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang dilakukan dengan metode statistik berdasarkan teori yang relevan, maka dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan nilai korelasi sebesar $r_s = 0.613$ yang menurut tabel Guilford termasuk ke dalam kriteria korelasi yang tinggi. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi memiliki kaitan yang berarti dengan turunnya Motivasi Kerja artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai tengah atau median sebanyak 12 orang karyawan atau 75% memiliki persepsi yang negatif terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dan Motivasi Kerja yang rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto . (2005). Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. (2005). Manajemen Penelitian. Jakarta: RinekaCipta.
- As'ad, M. (2003). Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Liberty
- Cangelosi, James S. (1995). Merancang Tes Untuk Menilai Prestasi. Bandung : ITB pp. 21
- Charles, Milton R. (1981). Human Behavior in Organization Three Level of Behavior. New York : Englewood Clifts Prentice-Hall, Inc. pp.22, 76-78
- Chasanah, T. D., Effendi, U., & Silalahi, R. L. (2014). Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat (Studi Kasus Di Pg. Kebon Agung–Malang).

<http://skripsitip.staff.ub.ac.id/files/2014/05/Jurnal-Tia-DwiChasanah.pdf>. Di unduh pada 11 Januari 2015.

- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader (member exchange with laissez faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In K.E. Clark, M.B. Clark, & D.E. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 237(247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* terjemahan jilid I & II. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Elliot et al. (2000). *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning*. 3rd edition. United States of America: McGraw Hill Companies, pp.180
- Gibson, James L., et.al. (2007). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan: Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Hutapea, Parulian., Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : Gramedia.
- Koontz, Harold. (1990). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Erlangga, Jakarta, pp.48
- Luthans, Fred (2002). *Organizational Behavior*, 7th ed. New York : McGraw-Hill, pp.77
- Mangkunegara, A.A. Prabu, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rosdakarya, pp.61
- Mangkunegara, Anwar P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya,, pp.61
- Mardapi, Djemari. (1999). *Pengukuran, penilaian dan evaluasi* pp.8
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Rajawali Press
- Mondy dan Noe. (2005). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Munandar, Arif. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Noor, Hasanuddin. (2009). *Psikometri : Aplikasi dalam Penyusunan Instrumen Perilaku*. Bandung : Unisba
- Pareek, Udai. (1984). *Perilaku Organisasi : Pedoman Kearah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Richard M. Steers and Lyman W. Porter. (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill Book Company, pp. 6
- Robbin, Stephen P., Judge, Timothy. (2014). *Perilaku Organisasi Ed 16*. Jakarta : Salemba Empat, pp. 127-150

- Rofiq, Irawanperwanda. (2014). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Multi Data Palembang (It Superstore). Academia.edu diunduh pada 15 Januari 2015
- S.P. Hasibuan, Malayu, (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sanghi, Seema. (2007). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. India : SAGE Publications
- Schuler, R dan Suzan E. Jackson. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad 21, Edisi Keenam, Jilid 2, Jakarta: Erlangga, pp. 3
- Siegel, Sidney. (1997). Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. (1993). Competence Work: Model for Superior Performance. John Wiley and Sons, Inc.
- Sugiyono. (2005). Statistika Untuk Penelitian. Bandung : CV Alfabeta.
- Wijono, Sutarto. (2012). Psikologi Industri & Organisasi : dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana, pp. 27-28, 64-66