

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN MELALUI FAKTOR PENDORONG MOTIVASI (STUDI KASUS: BANK XYZ KCU BEKASI)

Febrina Aulia Prasasti^{*)}¹, M. Parulian Hutagaol^{)}, dan M. Joko Affandi^{***)}**

^{*)} Panin Bank Kantor Cabang Bekasi Square, Kota Bekasi
Jl. Ahmad Yani No 57-58, Kios UG 182-183, Bekasi 17148

^{**)} Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Gedung FEM Lt. 2 Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

^{***)} PPM Manajemen
Jl Menteng Raya No. 9 Jakarta Pusat Indonesia 10340

ABSTRACT

The development of the domestic banking business requires stakeholders to expose their best performance with any available resources they own. The performance assessment owned by a company should encourage motivation to increase productivity for each employee. Productivity, as a measure of employee performance, is an important factor for a company in achieving its goals. This study aims to analyze the influence of performance assessment on employee performance, particularly in the marketing field. Thus, partial least square (PLS) was utilized to examine the influence of performance assessment on performance. The result shows that the assessment contributes an influence on the motivating factor reaching up to 78%, while the motivating factor affects the performance as much as 44%. Hence, it can be concluded that the assessment of performance affects the employee performance in the presence of motivation supporting factor.

Keywords: motivation factor, performance assessment, performance, PLS

ABSTRAK

Perkembangan bisnis perbankan dalam negeri menuntut seluruh stakeholder menunjukkan kinerja terbaik dengan seluruh sumber daya yang dimiliki. Penilaian kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan seharusnya dapat menjadi alat yang mampu mendorong motivasi untuk meningkatkan produktivitas bagi masing-masing karyawan. Produktivitas sebagai tolak ukur kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja khususnya karyawan pemasaran. Pengujian pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja menggunakan partial least square (PLS). Hasilnya adalah penilaian kinerja memengaruhi faktor pemotivasi sebesar 78%, sedangkan faktor pemotivasi memengaruhi kinerja sebesar 44%. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah penilaian kinerja memengaruhi kinerja jika terdapat faktor pendorong motivasi.

Kata kunci: penilaian kinerja, faktor motivasi, performance, PLS

¹ Alamat Korespondensi:
Email: febrina.aulia@yahoo.com

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis perbankan dalam negeri, menuntut seluruh *stakeholder* menunjukkan kinerja terbaik dengan seluruh sumber daya yang dimiliki. Bank XYZ merupakan bank devisa yang cukup besar di Indonesia dan mencatat pertumbuhan yang pesat sejak tahun 2003. Divisi pemasaran merupakan divisi utama yang berhubungan langsung dengan nasabah dalam menawarkan produk-produk perbankan yang dapat menghasilkan profit bagi perusahaan. Sebagai wajah perusahaan, saat ini banyak karyawan pemasaran yang belum optimal dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini diindikasikan dengan hasil pencapaian target oleh beberapa cabang utama yang dimiliki Bank XYZ tercatat belum maksimal.

Salah satu cabang utama yang memiliki kinerja kurang baik dalam 2 tahun terakhir adalah cabang utama Bekasi. Sejak diresmikan sebagai cabang utama pada tahun 2012, pencapaian target di atas 100% hanya dialami pada akhir tahun 2012, sedangkan akhir tahun 2013 & 2014 kinerja tim pemasaran *funding* dikategorikan kurang baik. Hal ini disebabkan pencapaian target oleh tim pemasaran selama dua tahun berturut-turut kurang dari 100%. Minimnya pencapaian target *funding* oleh karyawan pemasaran dapat menjadi indikasi bahwa pemenuhan dana pihak ketiga yang akan digunakan untuk perputaran keuangan masih kurang. Dana pihak ketiga menjadi sumber dana bagi Bank XYZ untuk menyalurkan kredit, sehingga jika pencapaiannya tidak maksimal, akan menjadi indikasi kerugian bagi Bank.

Penilaian kinerja menjadi alat yang seharusnya dapat membantu karyawan dan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Kaymaz (2011) penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Selain itu, standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan objektif harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan (Javadi, 2011). Dengan penerapan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan, harapannya adalah penilaian kinerja dapat memengaruhi prestasi kerja dengan dimediasi oleh faktor yang dapat mendorong motivasi (Kuvaas, 2007). Proses penilaian kinerja yang efektif

dalam organisasi harus mampu memberikan umpan balik yang diperlukan untuk karyawan dan mengambil tindakan untuk motivasi diri mereka (Ali *et al.* 2012). Karyawan yang menerima skor baik pada penilaian kinerjanya, umumnya akan termotivasi untuk tampil baik dan mempertahankan kinerjanya terutama jika ada umpan balik dari perusahaan khususnya kenaikan gaji, selain itu umpan balik positif juga diberikan oleh karyawan berupa perasaan bahagia dan merasa dihargai (Akinbowale *et al.* 2013). Persepsi karyawan akan penilaian kinerja yang mampu memotivasi kinerja mereka selain gaji juga peluang karir dan lingkungan kerja (Ola dan Klaus, 2012). Selain itu bagi perusahaan, sistem penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai suatu alat evaluasi kinerja yang menyediakan informasi untuk memetakan potensi pegawai perusahaan (Showkat, 2013). Informasi dari penilaian kinerja bagi pihak manajemen berfungsi untuk membuat keputusan terkait promosi, mutasi, kompensasi, insentif dan program pelatihan dalam karir seorang karyawan (Chu dan Dar-Hsin, 2007).

Expectancy Theory yang dikemukakan Victor H. Vroom pada tahun 1964 bahwa karyawan dimotivasi untuk melakukan kinerja yang baik bila ia meyakini upaya yang dilakukannya akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. *Expectancy Theory* yang disampaikan oleh Victor H. Vroom menyatakan bahwa $Motivasi = Ekspektansi \times Instrumen \times Valensi$ (Vroom, 1964). Ekspektansi sebagai variabel akan hasil akhir yang diharapkan oleh karyawan. Hasil akhir tersebut menjadi motivasi bagi individu karyawan untuk memenuhi kebutuhannya (Colquitt *et al.* 2011). Motivasi ini kemudian yang menjadi pendorong bagi usaha atau perilaku kerja yang dilakukan oleh karyawan (Springer, 2011). Dengan kata lain, motivasi pada akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawan (Ernanto *et al.* 2015). Suatu penilaian kinerja yang baik akan mendorong *Reward* organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi pegawai tersebut (Robbins dan Timothy, 2011). *Reward* yang diberikan perusahaan pun haruslah yang dianggap berharga oleh karyawan, sehingga dapat memengaruhi perilaku dan produktifitas karyawan (Gabris dan Douglas, 2001). Selain itu, perilaku dan persepsi yang baik akan menciptakan suasana positif di lingkungan kerja, sebaliknya perilaku dan persepsi yang negatif akan menciptakan banyak masalah di lingkungan kerja sehingga tidak hanya memengaruhi kinerja individu pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan (Warokka *et al.* 2012).

Bank menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar untuk memberikan kenaikan gaji bagi karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja sebagai referensi dalam memberikan promosi, pelatihan dan pendidikan bagi karyawan dan juga menjadi referensi dalam pemberian bonus dan insentif bagi karyawan. Seluruh hal tersebut dilakukan oleh perusahaan sebagai pendorong motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun apakah faktor pendorong motivasi dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan khususnya karyawan pemasaran. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pemasaran *funding* melalui faktor pendorong motivasi.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang relevan dengan topik penelitian. Data primer diperoleh dari wawancara langsung dan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung lain yang terkait dengan penelitian (jurnal, buku teks, *annual report* perusahaan, data penjualan perusahaan, penelitian terdahulu, internet dan berbagai media lainnya). Salah satu data sekunder yang diambil adalah berupa data hasil penilaian kinerja karyawan pemasaran *funding* tahun 2014. Kemudian dilakukan analisis terkait dengan hasil penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pemasaran *funding*.

Teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan adalah pengambilan data sekunder yang mendukung serta wawancara dan pengisian kuesioner yang dibagikan kepada 64 responden, yang terbagi menjadi 24 orang adalah personal banker dan *relationship manager*, 2 orang adalah *forex dealer* dan sebanyak 38 orang adalah *customer service*. Data ini berguna untuk memberikan informasi mengenai karakteristik responden, kondisi yang dialami terkait dengan ketiga variabel penelitian yaitu penilaian kinerja, pemotivasi dan kinerja karyawan. Kuesioner penelitian yang dibagikan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan mengenai penilaian kinerja dan pemotivasi. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan data hasil penilaian kinerja karyawan tahun 2014. Data ini masih cukup relevan untuk menggambarkan kinerja karyawan. Beberapa pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan data hasil penilaian kinerja karyawan tahun 2014,

yaitu selama kurun waktu dua tahun cabang utama berdiri tidak ada perubahan struktur di perusahaan. Lingkungan kerja dan peraturan perusahaan yang relatif sama selama dua tahun terakhir menjadikan data hasil penilaian kinerja karyawan masih relevan digunakan untuk penelitian ini. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun secara berkala sehingga data hasil penilaian kinerja tahun 2014 merupakan data terbaru perusahaan.

Analisis *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap pemotivasi kerja kemudian pengaruh pemotivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan *software* SmartPLS versi 2.0 M3. Hasil analisis dengan menggunakan PLS dapat memberikan informasi tentang besarnya pengaruh penilaian kinerja terhadap pemotivasi kerja dan besarnya pengaruh pemotivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Komponen-komponen yang digunakan dalam PLS dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel laten

Merupakan variabel kunci yang menjadi pusat penelitian. Variabel ini biasanya hanya dapat diamati secara tidak langsung. Variabel laten terdiri atas dua jenis, yaitu laten eksogen (variabel bebas dengan simbol (ξ)) yang dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja), dan laten endogen (variabel tidak bebas dengan simbol (η)) yang dalam penelitian ini adalah pemotivasi kerja dan kinerja).

2. Variabel teramati atau indikator

Merupakan variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris. Notasi matematik untuk variabel yang teramati merupakan ukuran dari variabel eksogen (ξ) adalah X, sedangkan yang merupakan efek dari variabel laten endogen (η) adalah Y. Konstruksi seperti personalitas atau sikap umumnya dipandang sebagai faktor yang menimbulkan sesuatu yang diamati sehingga realisasi indikatornya berbentuk reflektif (Ghozali dan Latan, 2012). Sesuai dengan rumusan tersebut, maka langkah perancangan model pada penelitian ini adalah pertama dengan merancang *outer* dan *inner* model. *Outer* model menunjukkan bagaimana setiap indikator dalam penelitian berhubungan dengan variabel latennya. *Inner* model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk dalam penelitian.

Setelah merancang model, tahap berikutnya adalah mengkonstruksi diagram jalur. Hasil rancangan *outer* dan *inner* model selanjutnya dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk diagram jalur. Sesuai dengan rancangan tersebut, maka model analisis jalur pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Gambar 1) adalah sebagai berikut:

Persamaan terhadap indikator pertumbuhan *funding*:

$$X_1 = \lambda_{x_1} \cdot \xi_1 + \delta_1$$

Persamaan terhadap indikator kemampuan pengelolaan nasabah:

$$X_2 = \lambda_{x_2} \cdot \xi_2 + \delta_2$$

Persamaan terhadap indikator hasil penjualan:

$$X_3 = \lambda_{x_3} \cdot \xi_3 + \delta_3$$

Persamaan terhadap indikator integritas:

$$X_4 = \lambda_{x_4} \cdot \xi_4 + \delta_4$$

Persamaan terhadap indikator kemampuan bekerjasama:

$$X_5 = \lambda_{x_5} \cdot \xi_5 + \delta_5$$

Persamaan terhadap indikator sikap dan tanggung jawab:

$$X_6 = \lambda_{x_6} \cdot \xi_6 + \delta_6$$

Persamaan terhadap indikator karakter:

$$X_7 = \lambda_{x_7} \cdot \xi_7 + \delta_7$$

Persamaan terhadap indikator kemauan untuk belajar:

$$X_8 = \lambda_{x_8} \cdot \xi_8 + \delta_8$$

Persamaan terhadap indikator kreatif dan inovatif:

$$X_9 = \lambda_{x_9} \cdot \xi_9 + \delta_9$$

Persamaan terhadap indikator disiplin:

$$X_{10} = \lambda_{x_{10}} \cdot \xi_{10} + \delta_{10}$$

Persamaan terhadap indikator peluang mendapat promosi:

$$Y_1 = \lambda_{y_1} \cdot \xi_{\eta_2} + \varepsilon_1$$

Persamaan terhadap indikator insentif dan bonus:

$$Y_2 = \lambda_{y_2} \cdot \xi_{\eta_2} + \varepsilon_2$$

Persamaan terhadap indikator pengembangan kemampuan:

$$Y_3 = \lambda_{y_3} \cdot \xi_{\eta_2} + \varepsilon_3$$

Persamaan terhadap indikator gaji:

$$Y_4 = \lambda_{y_4} \cdot \xi_{\eta_2} + \varepsilon_4$$

Persamaan terhadap indikator kuantitas:

$$Y_5 = \lambda_{y_5} \cdot \xi_{\eta_1} + \varepsilon_5$$

Persamaan terhadap indikator kualitas:

$$Y_6 = \lambda_{y_6} \cdot \xi_{\eta_1} + \varepsilon_6$$

Persamaan terhadap indikator keandalan:

$$Y_7 = \lambda_{y_7} \cdot \xi_{\eta_1} + \varepsilon_7$$

Persamaan terhadap indikator sikap dan perilaku:

$$Y_8 = \lambda_{y_8} \cdot \xi_{\eta_1} + \varepsilon_8$$

Persamaan pengaruh penilaian kinerja terhadap pemotivasi:

$$h_2 = \gamma \cdot \xi + \zeta_2$$

Persamaan pengaruh pemotivasi terhadap kinerja:

$$h_1 = \beta \cdot \eta_2 + \xi_1$$

Keterangan :

- ξ : variabel laten eksogen berupa penilaian kinerja
- η : variabel laten endogen berupa pemotivasi kerja dan kinerja karyawan
- λ_{x_i} : *loading* faktor variabel laten eksogen
- λ_{y_i} : *loading* faktor variabel laten endogen
- δ : galat pengukuran pada variabel eksogen
- ε : galat pengukuran pada variabel endogen
- β : koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
- γ : koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
- ζ : vektor variabel residual

Penilaian kinerja berperan sebagai kunci untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam memeriksa kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diinginkan (Iqbal *et al.* 2013). Dengan penerapan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan, harapannya adalah penilaian kinerja dapat memengaruhi prestasi kerja dengan dimediasi oleh faktor yang dapat mendorong motivasi (Kuvaas, 2007). Penilaian kinerja disusun bagi karyawan pemasaran *funding* berdasarkan standar kerja untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adanya faktor pendorong motivasi sebagai *Reward* dari perusahaan adalah untuk booster atau pendorong kerja karyawan agar mau berusaha lebih keras lagi untuk memberikan kinerja terbaik mereka (Nawab *et al.* 2011). Kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, karena kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan atau hasil akhir yang dilakukan pegawai (Juliantoro, 2010).

Standar kerja bagi karyawan pemasaran *funding* seluruhnya tertuang dalam lembar penilaian kinerja mereka yang terbagi menjadi dua kriteria, yaitu kriteria pertama adalah hasil kerja dan prestasi dan kriteria kedua pelaksanaan budaya perusahaan. Hasil penilaian kinerja kemudian digunakan oleh perusahaan untuk pemberian *reward* kepada karyawan sesuai dengan hasil penilaiannya. Hal ini sejalan dengan teori harapan dari Victor Vroom bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras jika ia meyakini akan mendapat penghargaan atas upaya yang dilakukannya (Lunenburg, 2011). Sistem *Reward* adalah untuk mengoptimalkan

upaya dan kontribusi para pemimpin dan karyawan untuk kinerja umum organisasi (Kvaloy dan Klaus, 2012). *Reward* yang dimaksud tidak hanya berupa faktor finansial, beberapa individu menyatakan bahwa kombinasi kedua faktor pendorong motivasi baik faktor finansial dan faktor non-finansial dapat memberikan output maksimum bagi karyawan (Shahzad, 2013). Pujian atau apresiasi dari pimpinan, kesempatan berpartisipasi dalam manajemen, keamanan bekerja dan kondisi kerja menjadi faktor pendorong motivasi non-finansial yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Vranova, 2012). Oleh karena itu, model dalam penelitian ini pada Gambar 2.

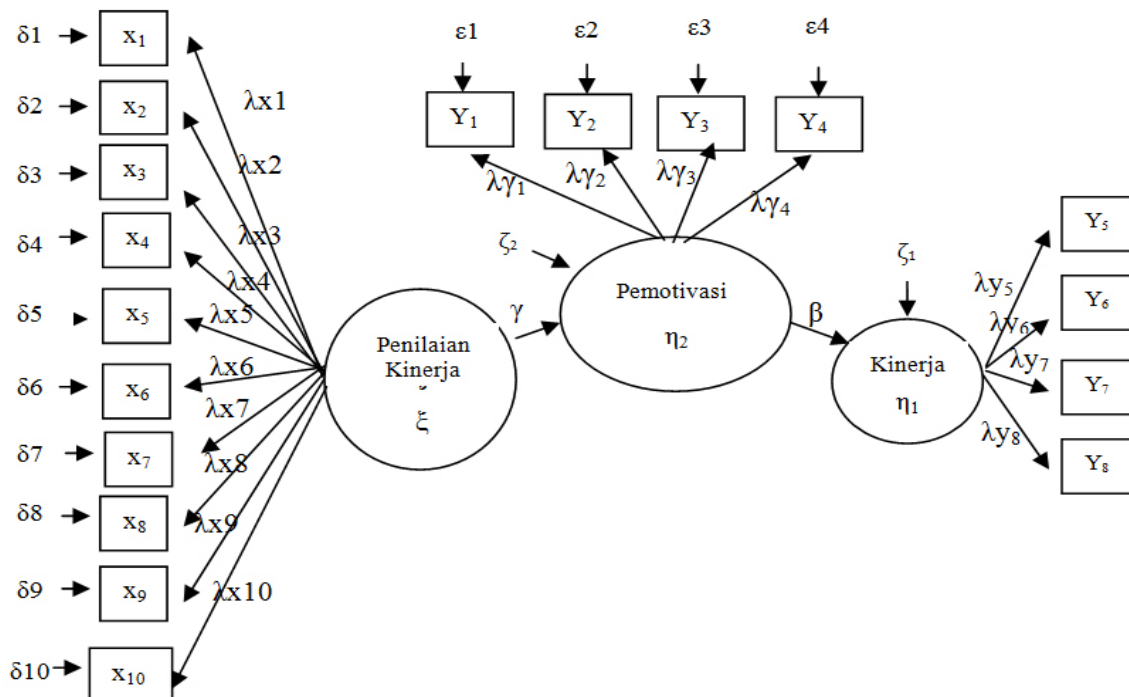
Dari model yang telah dibangun, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel laten penilaian kinerja terhadap variabel laten pemotivasi kerja
 - H0 : Tidak ada pengaruh penilaian kinerja terhadap faktor pemotivasi kerja
 - H1 : Ada pengaruh penilaian kinerja terhadap faktor pemotivasi kerja

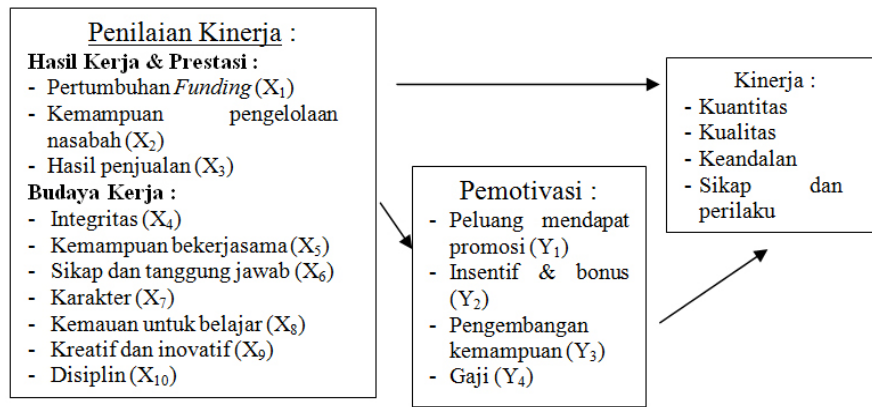
2. Pengaruh variabel laten pemotivasi kerja terhadap variabel laten kinerja
 - H0 : Tidak ada pengaruh faktor pemotivasi kerja terhadap kinerja karyawan
 - H1 : Ada pengaruh faktor pemotivasi kerja terhadap kinerja karyawan

HASIL

Analisis pengaruh antar variabel laten dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan alat analisis PLS. Alat bantu penelitian ini dipilih dengan pertimbangan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan ideal terkait dengan pengaruh pada setiap konstruk yang dibangun melalui *path analysis*. Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, yaitu variabel penilaian kinerja, faktor pemotivasi dan kinerja dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS*.



Gambar 1. Diagram *path*



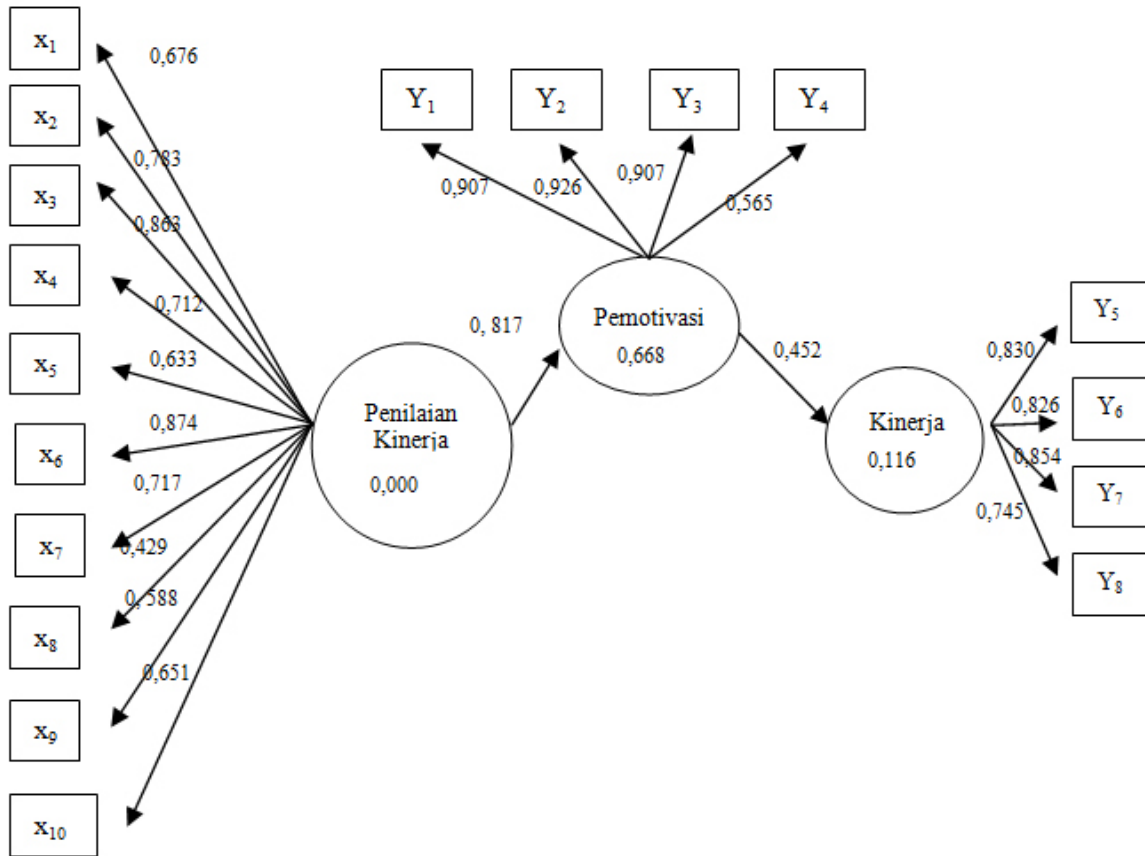
Gambar 2. Model pemikiran

Dalam Ghazali dan Latan (2012) disebutkan bahwa ukuran model reflektif individual akan valid jika memiliki nilai *loading factor* dengan variabel laten yang ingin diukur $\geq 0,6$ dan *t*-hitung $> 1,96$. Apabila salah satu indikator memiliki nilai *loading factor* $< 0,6$ maka indikator tersebut harus dibuang (*didrop*), karena akan mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat. Pada langkah awal pengolahan data, diperoleh hasil seperti Gambar 4. Dapat dilihat pada Gambar 4 bahwa pada indikator variabel laten penilaian kinerja, terdapat dua indikator yang memiliki nilai *loading factor* $< 0,6$, yaitu X_8 (kemauan belajar) dan X_9 (kreatif dan inovatif) dengan masing-masing *loading factor* kedua indikator adalah 0,429 dan 0,588. Hal ini, mengharuskan kedua indikator tersebut untuk di-*drop* dan dilakukan pengolahan tahap selanjutnya. Selain kedua indikator tersebut, tidak ada lagi indikator yang memiliki nilai *loading factor* $< 0,6$. Secara rinci, output diagram jalur persamaan struktural pada PLS dengan menggunakan *software* SmartPLS pengolahan tahap pertama dapat dilihat pada Gambar 3.

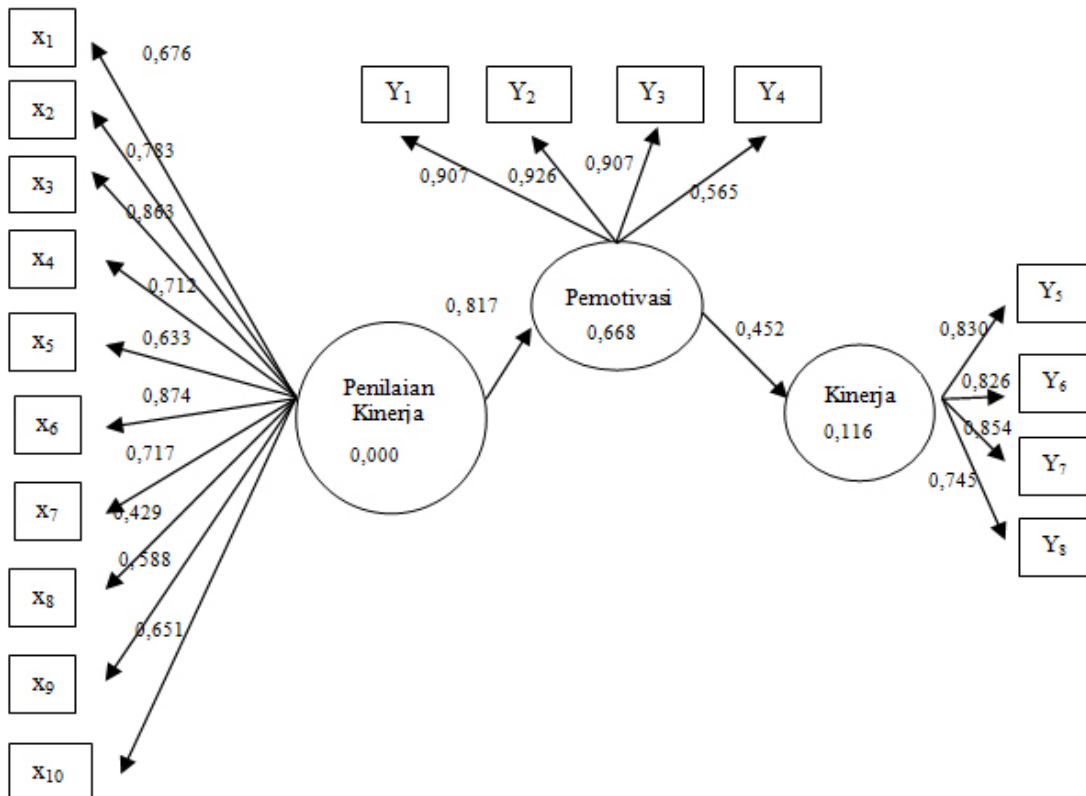
Pada langkah awal pengolahan data, diperlihatkan output sebagaimana Gambar 4. Setelah dua indikator yang tidak memenuhi kriteria dikeluarkan (*drop*) dari model penelitian yaitu X_8 dan X_9 , maka tahapan berikutnya dilakukan pengolahan data kembali dengan menggunakan SmartPLS. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,6. Artinya, seluruh indikator dapat digunakan dan tidak ada lagi yang *didrop*. Dengan nilai *loading factor* $> 0,6$ berarti seluruh konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *composite reliability*.

Dalam penelitian ini suatu variabel dikatakan cukup *reliable* bila variabel tersebut mempunyai nilai *composite reliability* (ρ_c) $\geq 0,6$ dan memiliki nilai AVE (*square root of average*) $> 0,5$. Tabel di bawah adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software* SmartPLS. Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa untuk variabel laten eksogen penilaian kinerja dan variabel laten endogen pemotivasi dan kinerja memiliki nilai AVE $> 0,5$ dan $\rho_c \geq 0,6$ maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan yaitu pada variabel mempunyai reliabilitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstruksya.

Evaluasi kedua yang dilakukan dalam tahapan pengolahan data adalah melakukan evaluasi *inner* model. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai *R-square* pada variabel laten dan koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Evaluasi model struktural dapat dilihat dari nilai koefisien jalur dan nilai *R-square* pada Tabel 1. Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai *R-square* untuk pemotivasi adalah sebesar 0,61 yang berarti bahwa variasi penilaian kinerja hanya dapat menjelaskan variabel pendorong motivasi sebesar 61% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan nilai *R-square* untuk kinerja adalah sebesar 0,12 yang berarti bahwa variasi perubahan pemotivasi kerja dapat menjelaskan variasi kinerja sebesar 12% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.



Gambar 3. Hasil pengolahan model penelitian oleh SmartPLS tahap 1



Gambar 4. Hasil pengolahan model penelitian oleh SmartPLS tahap 2

Tabel 1. Nilai AVE, *composite reliability*, *r-square* dan *cronbachs alpha*

Variabel	AVE	<i>Composite reliability</i>	R <i>Square</i>	Cronbachs Alpha
Penilaian Kinerja	0,61	0,92		0,91
Pemotivasi Kinerja	0,83	0,95	0,61	0,93
	0,69	0,94	0,12	0,93

Setelah model yang dibangun valid dan signifikan melalui evaluasi *outer* dan *inner* model, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dibandingkan dengan nilai t-tabel yang bertujuan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Kriteria yang digunakan dalam menerima dan menolak hipotesis yang diajukan adalah jika nilai t berada dalam rentang nilai -1,96 dan 1,96. Pada Smart PLS, nilai t-statistik diperoleh dengan metode *resample bootstrapping* yang hasil perolehannya dapat dilihat pada Tabel 2.

Hipotesis pertama adalah dugaan adanya pengaruh antara penilaian kinerja dengan faktor pemotivasi kerja. Pengaruh langsung antar konstruk ditunjukkan oleh nilai *path coefficient*. Pada Tabel 2, berdasarkan hasil uji-t diperoleh nilai t-statistik penilaian kinerja terhadap faktor pendorong motivasi adalah sebesar 17,58 dimana nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96 maka tolak H0 yang berarti penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap faktor pemotivasi kerja. Nilai *original sample* menunjukkan arah hubungan positif atau negatif antar variabel. Nilai *original* antar variabel laten dalam penelitian ini adalah sebesar 0,78 yang berarti ketika penilaian kinerja meningkat 1% maka akan meningkatkan faktor pendorong motivasi sebesar 78%. Dapat disimpulkan hipotesis pengaruh penilaian kinerja terhadap pemotivasi signifikan dan positif diterima. Teori harapan yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom bahwa seseorang percaya ada hubungan antara upaya yang mereka lakukan di tempat kerja, kinerja yang dicapai dari upaya yang telah dilakukan dan penghargaan yang mereka terima dari kinerja mereka (Vroom, 1964). Penilaian kinerja merupakan media

yang dapat merekam upaya atau kinerja yang telah dihasilkan karyawan secara individual. Hasil penilaian kinerja karyawan tersebut memengaruhi penghargaan yang akan diberikan oleh perusahaan sebagai imbal balik dari perusahaan. Semakin baik hasil penilaian kinerja seorang karyawan, akan semakin tinggi juga penghargaan yang diberikan perusahaan. Perusahaan menetapkan 4 macam penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai imbal balik atas kinerja karyawan. Peluang untuk promosi, pemberian insentif dan bonus, pengembangan kemampuan dengan pengikutsertaan karyawan untuk pelatihan dan pendidikan dan kenaikan gaji. Semakin baik hasil penilaian kinerja yang diperoleh, peluang untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan akan semakin besar.

Hipotesis kedua adalah pengaruh pemotivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan pengolahan data dengan Smart PLS didapat nilai *original sample* untuk hipotesis kedua memiliki nilai yang relatif besar, yaitu 0,44. Nilai tersebut menunjukkan jika motivasi meningkat 1% maka akan meningkatkan kinerja sebesar 44%. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja signifikan dan positif diterima. Besarnya hasil uji-t untuk hipotesis kedua pun diperoleh nilai t-statistik yang relatif besar, yaitu sebesar 2,53. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96 yang berarti tolak H0 bahwa pemotivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Faktor pemotivasi menjadi faktor penghargaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan bagi karyawan. Sejalan dengan teori harapan Victor H. Vroom bahwa motivasi karyawan akan terbentuk jika harapan karyawan terhadap penghargaan yang akan diterima dikali dengan penghargaan itu sendiri dikali dengan hambatan. Hal ini berarti bahwa penghargaan dari perusahaan sebagai faktor pendorong motivasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Semakin tinggi penghargaan yang diberikan oleh perusahaan seharusnya dapat mendorong motivasi kerja karyawan untuk berupaya lebih keras lagi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Tabel 2. *Path Coefficient (Mean, STDEV, TStatistics)*

Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>Standard error (STERR)</i>	T statistics (O/STERR)
Penilaian kinerja > pemotivasi	0,78	0,79	0,04	0,04	17,58
Pemotivasi > kinerja	0,44	0,43	0,17	0,17	2,53

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja melalui Pemotivasi

Lembar penilaian kinerja memuat standar kerja bagi masing-masing karyawan. Poin-poin penilaian yang tertuang dalam lembar penilaian kinerja haruslah dipahami oleh karyawan, karena poin-poin tersebut yang menjadi dasar standar kerja mereka. Faktor pemotivasi kemudian menjadi faktor penghargaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan bagi karyawan yang melaksanakan berdasarkan standar kerjanya. Bagi karyawan, penghargaan dari perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial dapat menjadi faktor pendorong untuk bekerja lebih keras lagi (Shahzad, 2013). Sejalan dengan teori harapan Victor H. Vroom bahwa motivasi karyawan akan terbentuk jika harapan karyawan terhadap penghargaan yang akan diterima dikali dengan penghargaan itu sendiri dikali dengan hambatan. Hal ini berarti bahwa penghargaan dari perusahaan sebagai faktor pendorong motivasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Semakin tinggi penghargaan yang diberikan oleh perusahaan seharusnya dapat mendorong motivasi kerja karyawan untuk berupaya lebih keras lagi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sesuai dengan hasil pengujian path analysis pada penelitian ini bahwa terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan jika terdapat faktor-faktor yang dapat mendorong motivasi kerja pada karyawan pemasaran *funding*. Penilaian kinerja karyawan pemasaran *funding* telah disusun berdasarkan standar kerja yang tertuang dalam kontrak kerja masing-masing bagian. Standar kerja tersebut yang menjadi dasar bagi seluruh karyawan pemasaran *funding* untuk mendapat hasil penilaian kinerja yang sebaik-baiknya dengan harapan bahwa mereka akan mendapatkan *reward* berdasarkan hasil penilaian kinerja mereka. *Reward* sebagai faktor yang dapat mendorong motivasi kerja yang diberikan oleh Bank XYZ adalah berupa kenaikan gaji, insentif dan bonus, pertimbangan untuk pendidikan dan pertimbangan untuk promosi bagi karyawan pemasaran *funding*. Pemberian *reward* dari perusahaan menjadi penting bagi karyawan karena *reward* sebagai faktor yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik lagi.

Implikasi Manajerial

Mengacu pada temuan hasil penelitian maka penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-

faktor dalam penilaian kinerja yang menjadi fokus bagi karyawan pemasaran *funding*. Indikator hasil penjualan dari kriteria hasil kerja dan prestasi menjadi indikator yang mayoritas dipilih sebagai faktor yang paling dapat mendorong motivasi kerja dan kinerja karyawan. Latar belakang *Reward* berupa insentif yang diatur sebagai penghargaan dari perusahaan untuk setiap poin dalam indikator ini, menjadi alasan sebagai pendorong motivasi karyawan. Atas dasar ini, perusahaan sebaiknya mengevaluasi kembali rendah tingginya jumlah nominal insentif maupun bonus yang telah diberikan kepada karyawan pemasaran *funding*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis pengaruh dengan *partial least square* menunjukkan bahwa penilaian kinerja memengaruhi kinerja karyawan jika terdapat faktor pendukung dari penilaian kinerja yang dapat mendorong motivasi kerja. Faktor pendorong motivasi kerja menjadi faktor pendukung yang digunakan perusahaan sebagai *reward* atas hasil kerja karyawan. *Reward* menjadi faktor penting bagi karyawan pemasaran karena dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih keras lagi. *Reward* akan dapat lebih mendorong kinerja jika *reward* yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Penilaian kinerja yang menjadi dasar pemberian *reward* tersebut haruslah sudah sesuai dengan standar kerja yang dimiliki karyawan di suatu bagian dan penilaian kinerja tersebut harus betul-betul dipahami oleh karyawan sehingga dalam pemberian *reward* dapat sesuai juga dengan hasil kerja dan prestasi karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan saran agar perusahaan melakukan evaluasi terhadap instrument penilaian kinerja yang digunakan selama ini apakah telah mencakup seluruh standar kerja yang dilaksanakan oleh karyawan pemasaran dan evaluasi terhadap faktor pendorong motivasi bagi karyawan pemasaran apakah telah sesuai dengan harapan karyawan pemasaran atau belum. Hal ini dapat diidentifikasi oleh pimpinan bersama-sama HRD melalui pendekatan komunikasi secara organisasi dan individu dengan karyawan pemasaran. Karena keterbatasan penelitian ini maka

perlu adanya penelitian lebih lanjut khususnya terkait dengan pemilihan responden dan harapan karyawan akan *reward* dari perusahaan sebagai pendorong kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinbowale MA, Dinesh CJ, Melanie EL. 2013. The impact of performance appraisal policy on employee performance a case study of guaranty trust Bank in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 4(14): 677–686.
- Ali SB, Abzari M, Javani M. 2012. The effect of employees performance appraisal procedure on their intrinsic motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2(12): 161–168.
- Chu C, Dar-Hsin C. 2007. Performance appraisal systems in service and manufacturing industries: evidence from Taiwan. *International Journal of Management* 24(3): 512–522.
- Colquitt JA, Jeffery AL, Michael JW. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Georgia: McGraw Hill.
- Ernanto B, Lukman MB, Euis S. 2015. Pengaruh penerapan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Rekayasa Industri. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 1(1): 1–11.
- Gabris GT, Douglas MI. 2001. Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout?: the result of one study. *Journal of Public Personnel Management* 30(2): 157–172.
- Ghozali I, Latan. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iqbal N *et al.* 2013. Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review* 3(1): 37–56.
- Javadi MHM, Amin SR. 2011. Effect of personal's performance assessment system (PPAS) on human resources productivity (HRP) in Isfahan Province telecommunication company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(2): 843–848.
- Juliantoro FX. 2010. Analisis pengaruh remunerasi, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara [tesis]. Jakarta: Universitas Pembangunan Nasional.
- Kaymaz K. 2011. Performance feedback: individual based reflections and the effect on motivation. *Business and Economics Research Journal. Berjournal* 2(4): 115–134.
- Kuvaas B. 2007. Different relationships between perception of developmental performance appraisal and work Performance. *Personnel Review* 36(3): 378–397.
- Kvaloy O, Klaus M. 2012. An empirical study of performance appraisal and career opportunities. *International Journal of Business and Management* 7(1): 22–35.
- Lunenburg FC. 2011. Expectancy theory of motivation: motivating by altering motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration* 5(1): 1–5.
- Nawab S, Komal KB, Khuram S. 2011. Effect of motivation on employees performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(3): 1209–1216.
- Showkat S. 2013. Performance appraisal in banking organizations. *Journal of Arts, Science and Commerce. Researchers World* 3(1): 66–79.
- Ola K, Klaus M. 2012. An Empirical study of performance appraisal and career opportunities. *International Journal of Business and Management* 7(1): 22–35.
- Robbins SP, Timothy AJ. 2011. *Organizational Behavior: Edisi Global*. London: Pearson.
- Shahzad S. 2013. Determining motivation through reward. *International Review of Management and Business Research* 2(1): 57–64.
- Springer GJ. 2011. A Study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employee. *Journal of Global Business Issues* 5(1): 29–42.
- Vranova S. 2012. Identifying The specifics of motivating different groups of employees. *Journal of GSTF Business Review* 2(2): 98–104.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warokka A, Cristina GG, Thamendren M. 2012. Organizational justice in performance appraisal system and work performance: evidence form an emerging market. *Journal of Human Resources Management Research* 2012(2012):1–19.