

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Persepsi

2.1.1 Pengertian Persepsi

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 menurut Gibson, dkk (1989) dalam buku Organisasi Dan Manajemen Perilaku, Struktur; memberikan definisi persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Gibson juga menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian persepsi merupakan suatu proses penginderaan, stimulus yang diterima oleh individu melalui alat indera yang kemudian diinterpretasikan sehingga individu dapat memahami dan mengerti tentang stimulus yang diterimanya tersebut. Proses menginterpretasikan stimulus ini biasanya dipengaruhi pula oleh pengalaman dan proses belajar individu.

2. 1.2 Proses Persepsi

Adapun proses persepsi menurut Uday Pareek (1986 : 14) antara lain :

1. Proses menerima rangsangan

Proses pertama dalam persepsi ialah menerima rangsangan atau data dari berbagai sumber. Kebanyakan data diterima melalui panca indera. Kita melihat sesuatu, mendengar, mencium, merasakan, atau menyentuhnya, sehingga kita mempelajari segi-segi lain dari sesuatu itu.

2. Proses menyeleksi rangsangan

Setelah diterima, rangsangan atau data diseleksi. Tidaklah mungkin untuk memperhatikan semua rangsangan yang telah diterima. Demi menghemat perhatian yang digunakan, rangsangan-rangsangan itu disaring dan diseleksi untuk diproses lebih lanjut. Ada dua faktor yang menentukan seleksi rangsangan itu yaitu :

1) Faktor-faktor internal

Beberapa faktor dalam diri seseorang yang mempengaruhi persepsi antara lain kebutuhan, motivasi, proses belajar, dan kepribadian. Semua faktor itu membentuk adanya perhatian terhadap suatu objek sehingga menimbulkan persepsi yang disadarkan pada kompleksitas fungsi psikologis.

- a. Kebutuhan Psikologis : kebutuhan-kebutuhan psikologis seseorang mempengaruhi persepinya.
- b. Latar belakang : orang-orang dengan latar belakang tertentu mencari orang-orang dengan latar belakang yang sama.

- c. Pengalaman : pengalaman mempersiapkan seseorang untuk mencari orang-orang, hal-hal, dan gejala-gejala yang mungkin serupa dengan pengalaman pribadinya.
- d. Kepribadian : berbagai faktor dalam kepribadian mempengaruhi seleksi dalam persepsi.
- e. Penerimaan diri : kecermatan persepsi dapat ditingkatkan dengan membantu orang-orang untuk lebih menerima diri mereka sendiri.

2) Faktor Eksternal

- a. Intensitas : rangsangan yang lebih intensif, mendapatkan lebih banyak tanggapan daripada rangsangan yang kurang intens.
- b. Ukuran : pada umumnya, benda-benda yang lebih besar lebih menarik perhatian barang yang lebih besar lebih cepat dilihat.
- c. Kontras : biasanya, Hal-hal lain dari biasa kita lihat akan cepat menarik perhatian.
- d. Gerakan : hal-hal yang bergerak lebih menarik perhatian daripada hal-hal yang diam.
- e. Ulangan : biasanya hal-hal yang berulang dapat menarik perhatian.
- f. Keakraban : hal-hal yang akrab atau dikenal lebih menarik perhatian.

- g. Sesuatu yang baru : suatu hal yang baru atau belum pernah diketahui akan lebih menimbulkan keinginan untuk lebih diperhatikan

3. Proses Pengorganisasian

Rangsangan yang telah diseleksi tersebut selanjutnya diorganisasikan dalam satu bentuk.

4. Proses Penafsiran

Setelah rangsangan atau data diterima dan diatur, si penerima lalu menafsirkan data itu dengan berbagai cara. Dikatakan bahwa telah terjadi persepsi setelah data itu ditafsirkan. Persepsi pada pokoknya memberikan arti pada berbagai data dan informasi yang diterima.

5. Proses Pengecekan

Proses ini dilakukan dengan tujuan untuk meyakinkan bahwa penafsiran itu benar atau salah, sehingga individu tersebut mengambil tindakan untuk mengeceknya. Pengecekan itu dapat dilakukan dari waktu ke waktu untuk menegaskan apakah penafsiran persepsi dibenarkan dan sesuai dengan persepsi selanjutnya.

6. Proses Reaksi

Proses persepsi tersebut belum sempurna sebelum menimbulkan tindakan. Tindakan biasanya tersembunyi atau terbuka. Tindakan tersembunyi seperti sikap atau pendapat, sedangkan untuk tindakan terbuka berupa tindakan yang nyata sehubungan dengan persepsi tersebut.

2. 1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Dalam mengamati suatu objek, kadang-kadang objek yang sama dipersepsi berlainan oleh dua orang atau lebih. Hal ini sudah dijelaskan di atas bahwa perbedaan persepsi ini tergantung dari perhatian, kebutuhan, kesediaan, sistem nilai dan ciri-ciri keperibadian tiap orang. Milton (1981:22) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah:

1. *The Person Perceived* (diri yang diamati)

Setiap individu berusaha membuat penilaian terhadap sesuatu yang diamati dengan memberikan perhatian (atensi). Status dan kedudukan dari orang yang diamati secara sadar atau tidak sadar seringkali mempengaruhi penilaian seseorang dan selanjutnya mempengaruhi penilaian seseorang dan selanjutnya mempengaruhi perilaku dalam berhubungan dengan orang lain. Hal ini akan menjadi sesuatu yang bersifat objektif karena hasil pengamatan hanyalah berdasarkan penilaian awal dalam diri objek yang selanjutnya akan mempengaruhi persepsi dan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku terhadap objek tersebut.

2. *The situation* (situasi)

Aspek-aspek dari situasi seperti pekerjaan dan atribut-atribut lain yang melekat pada diri seseorang yang melakukan persepsi, akan mempengaruhi pengamatan terhadap objek, situasi atau manusia lainnya. Karena itu masing-masing individu mempunyai persepsi yang berbeda dalam mengamati lingkungan. Hal ini dapat terlihat bila beberapa dalam

mengamati lingkungan. Hal ini dapat terlihat bila beberapa individu yang memiliki atribut yang berbeda akan memiliki persepsi yang berbeda pula. Misalnya pada suatu kelompok individu-individunya memiliki usia yang berbeda-beda, maka masing-masing akan mempersepsikan sesuatu secara berbeda-beda, dan dengan cara yang berbeda pula. Seorang individu masuk ke dalam suatu kelompok yang usianya berbeda dengan dirinya, maka ia akan dapat merasakan bahwa dirinya memiliki perbedaan persepsi dengan kelompoknya dalam menilai sesuatu.

3. *Perceiver* (pemerhati)

Persepsi juga dipengaruhi oleh kondisi individu. Salah satu aspek intern yang mempengaruhi persepsi adalah faktor kebutuhan seseorang cenderung mengarahkan perhatiannya pada hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhan. Bila suatu stimulus datang kemudian disusul stimulus yang kedua yang lebih dibutuhkan, maka stimulus pertama akan mudah dilupakan, sebagai gantinya stimulus kedua lebih diperhatikan. Individu akan memilih stimulus mana yang ia butuhkan atau yang paling ia butuhkan

4. *Self Perception* (persepsi pribadi)

Untuk memahami perilaku orang lain, seseorang harus mengetahui bagaimana ia mengamati dirinya sendiri atau konsep diri. Konsep diri dinyatakan sebagai gambaran mental mengenai apa pendapat kita tentang diri kita sendiri. Konsep diri tentu saja unik, tetapi bersifat menetap dalam diri individu, sehingga setiap diri individu cenderung mempunyai “gaya

hidup”tersendiri yang khas. Bereaksi, berpikir dan bertindak dengan cara tertentu yang membedakan dengan orang lain.

5. *Self Perception and Perceiving Other* (Persepsi diri dan pengamatan terhadap orang lain)

Dengan mengetahui diri sendiri memudahkan kita untuk memahami orang lain dengan tepat dan lebih sedikit membuat kesalahan dalam menilai orang lain. Bila seseorang mau menerima dirinya sendiri, maka ia cenderung dapat menilai aspek-aspek positif orang lain. Bila orang lain melakukan kesalahan kepada kita dan sudah memohon maaf, jika kita dapat melihat sisi buruk setiap manusia bahwa setiap orang tentu saja dapat melakukan kesalahan, maka kemungkinan kita mudah memaafkan orang lain tersebut yang telah melakukan kesalahan pada kita.

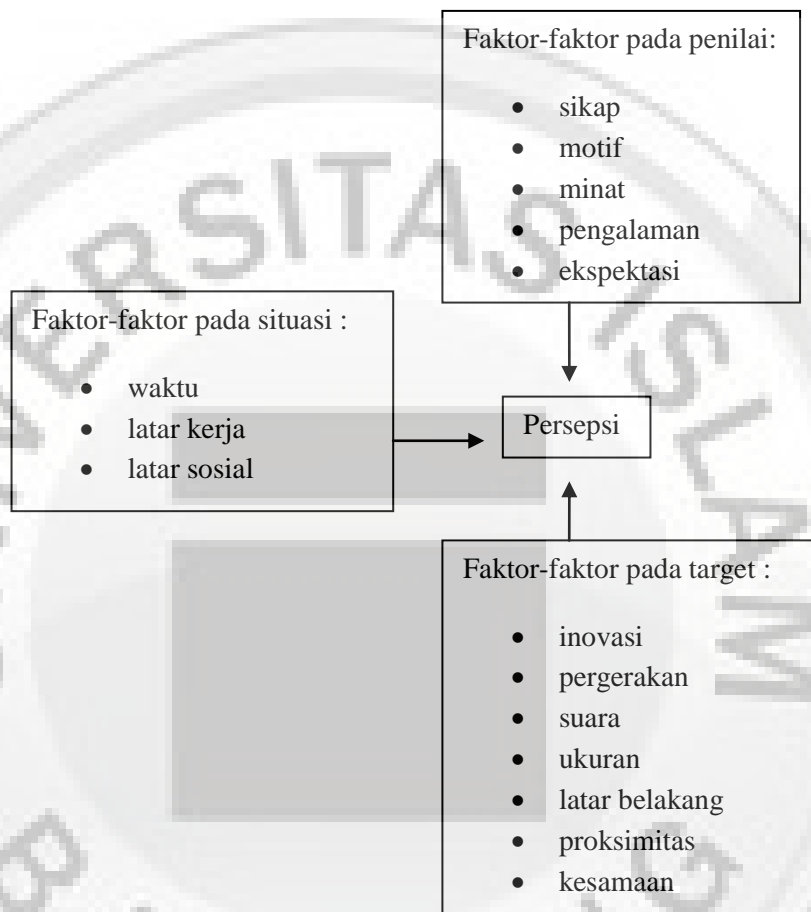
6. *Personal Characteristic* (karakteristik pribadi)

Karakteristik pribadi seseorang akan mempengaruhi sesuatu yang diamati. Kategori-kategori yang digunakan dalam melukiskan orang lain, cenderung digunakan pula dalam menggambarkan diri sendiri. Seseorang yang pendiam tentu saja memiliki persepsi terhadap suatu hal yang berbeda dengan orang yang bukan pendiam. Selain itu kita cenderung menilai seseorang berdasarkan penilaian terhadap diri sendiri.

Menurut Robins (2014 : 43) sejumlah faktor dapat membentuk dan mengganggu persepsi. Faktor-faktor ini bisa pada penilai, pada objek atau

target yang dinilai, atau pada situasi dimana persepsi itu dibuat (lihat gambar 2.1)

Gambar 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi



2.2 Penilaian Kinerja

Sebelum memahami penilaian kompetensi akan lebih baik kita memahami terlebih dahulu pengertian dari penilaian kinerja dari beberapa ahli. Penilaian kerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah

ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996 : 3).

Menilai kinerja adalah kegiatan membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi (Dessler : 2004)

- a. Penetapan standart kerja.
- b. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
- c. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dalam tinjauan prestasi kerja dari standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.1 Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut (Moehariono, 2012 : 139)

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur sejauh mana keberhasilannya

- b. Perilaku, yaitu aspek tindakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
- c. Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya

Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

2.3 Evolusi Kompetensi

Memasuki abad ke 21 sampai saat ini pengembangan sumber daya manusia (SDM) memberikan perhatian yang sangat kuat terhadap penguasaan kompetensi karyawan baik di sektor jasa, produksi dan kombinasi pada keduanya. Awal lahirnya konsep kompetensi dapat ditelusuri dari awal 1970-an ketika ilmuwan Amerika Serikat menerbitkan sebuah artikel dengan judul “Mengukur Kompetensi Bukannya Inteligensi” (*Testing for Competence Rather than Intelligence*) yang akhirnya dianggap sebagai awal era berkembangnya konsep kompetensi dalam aliran psikologi (Spencer and Spencer,1993). Proyek pertama penggunaan metode pengukuran kompetensi dilakukan oleh Kementerian Luar Negeri Amerika Serikat untuk penyeleksian calon karyawan untuk bagian Pelayanan Informasi ke dunia luar (*Foreign Service Information Officer*, atau FSIO) juga di awal tahun 1970. Sebelumnya, pertimbangan

utama penseleksian calon FSIO lebih didasarkan kepada hasil seleksi intelijensi dan prestasi akademik yang ternyata tidak mampu memberikan perkiraan yang tepat akan keberhasilan FSIO di lapangan disamping seleksi semacam ini ditengarai mengandung bias terhadap minoritas, perempuan dan kalangan sosial ekonomi bawah (McClelland dalam Spencer and Spencer, 1993).

Konsep dan metode pengukuran berdasarkan kompetensi terus tumbuh dengan berbagai penelitian dan penerapan di berbagai jenis organisasi. Jika di Amerika Serikat penerapan konsep kompetensi diawali oleh organisasi pemerintah dan kemudian berkembang ke organisasi bisnis, di Indonesia perhatian penerapan konsep kompetensi lebih dahulu ramai di kalangan organisasi bisnis di tahun 1990-an, di mana banyak lembaga jasa pelatihan menawarkan berbagai jenis program pelatihan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi (*Competency-based Human Resources System*) yang ditawarkan oleh HayGroup sebuah konsultan jasa di bidang SDM. Kemudian pemerintah mulai mengangkat pentingnya masalah penguasaan kompetensi dengan perubahan mendasar pada kurikulum sekolah dengan dikeluarkannya Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) di tahun 2004 untuk semua jenjang pendidikan.

Di tahun 2004 dibentuk Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang bertugas untuk melakukan sertifikasi tenaga kerja dengan cara uji kompetensi. Dengan tugas seperti itu, pada dasarnya BNSP adalah lembaga pengendali mutu/kualitas tenaga kerja di Indonesia. Keberadaan

BNSP kurang lebih sama dengan Badan Standardisasi Nasional (BSN). Apabila BSN mengendalikan mutu barang dan jasa, maka BNSP mengendalikan mutu tenaga kerjanya. Kedua badan ini akan saling melengkapi, sehingga peningkatan mutu dan produktivitas nasional Indonesia akan dapat dilakukan lebih cepat. Hal ini penting untuk peningkatan daya saing Indonesia di pasar global. BNSP telah menyusun standardisasi kompetensi profesi untuk perawat, pelaut, tenaga perhotelan, dan konstruksi guna meningkatkan daya saing tenaga kerja Indonesia (TKI) di pasar global. Berdasarkan data dari Pusat Data dan Informasi Tenaga Kerja, sudah terstandarisasi sekitar 200 sektor atau bidang pekerjaan dan dari semuanya telah tersusun sekitar 6.000 jenis pekerjaan dengan spesifikasi standar kompetensi yang dipersyaratkan sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia atau SKKNI (Ditjen Binalattas, Depnakertran RI, 2009). Selanjutnya SKKNI inilah yang menjadi dasar pengembangan SDM, baik dalam penyediaan calon tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan, maupun pengembangan karir selama bekerja.

2. 4 Sistem Penilaian Kompetensi

2.4.1 Pengertian Penilaian Kompetensi

Moheriono dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi menyatakan pengertian dari pengukuran kompetensi jabatan adalah proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang

dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki seseorang karyawan, apakah sesuai, lebih besar atau lebih kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kompetensi jabatan harus dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan kompeten atau tidak berkompeten dalam jabatan/pekerjaan tersebut.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kompetensi

Tujuan dari penilaian kompetensi jabatan adalah sebagai berikut (Moehariono, 2012 : 53)

1. Tersedianya data/informasi yang dapat dijadikan bukti, apakah pemangku jabatan tertentu memenuhi atau tidak persyaratan kompetensi minimal yang ditentukan oleh unit organisasi untuk melaksanakan jabatan/pekerjaannya.
2. Tersedianya data/informasi objektif yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, seperti keputusan dalam promosi atau kenaikan gaji.
3. Sebagai upaya untuk memotivasi tingkat profesionalisme pemangku jabatan, agar secara terus menerus memelihara dan meningkatkan kompetensi jabatannya.

4. Pemegang jabatan dapat mengetahui informasi tingkat kompetensi yang dimilikinya.
5. Seluruh jabatan di dalam organisasi dapat berfungsi sebagai mana mestinya (sesuai dengan tuntutan pekerjaannya).
6. Memberikan pedoman kepada seluruh pemegang jabatan agar memenuhi ukuran standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan.
7. Sebagai dasar bagi HRD, untuk menyusun program pengembangan kompetensi dan karier karyawan (*Individual Development Plan – IDP* dan *Individual Career Path/Plan – ICP*) berdasarkan hasil pengukuran kompetensi yang dibandingkan dengan persyaratan kompetensi jabatan yang dipegangnya.
8. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan apabila pada saat dilakukan pengukuran kompetensi ditemukan bahwa kompetensinya belum dapat memenuhi persyaratan kompetensi jabatan melalui program *training, coaching, dan/atau counseling*.

2.4.3 Kegunaan Penilaian Kompetensi

Dalam mengembangkan proses pengelolaan pengukuran kompetensi jabatan berbasis kompetensi diharapkan setiap

komponen dalam organisasi dapat merasakan manfaatnya, yaitu antara lain (Moehariono, 2012 : 54) :

1. Bagi Karyawan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi, dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan (IDP) yang disusun oleh perusahaan.
- c. Penetapan sasaran sebagai sarana pengembangan karir yang dituangkan dalam ICP karyawan
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- e. Pilihan perubahan karir lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan pada jabatan yang baru.

- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

2. Bagi Perusahaan

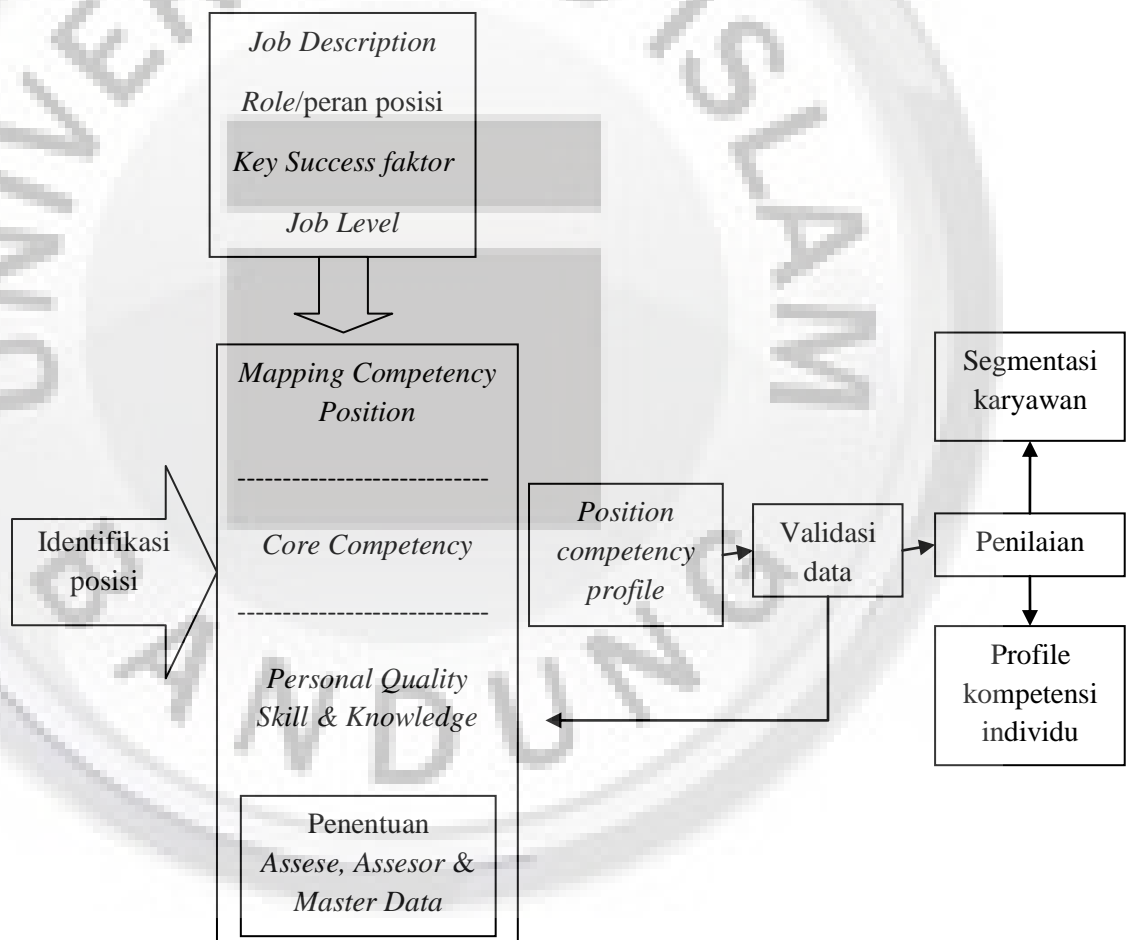
- a. Mapping kompetensi yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatkan efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan yang dimiliki oleh pelamar kerja.
- c. Program pengembangan karyawan dan karir difokuskan pada kesenjangan kompetensi antara kompetensi jabatan dengan kompetensi karyawannya.
- d. Akses pada program IDP dan ICP yang lebih efektif dari segi biaya karena penyusunan program IDP dan ICP yang berbasis kebutuhan perusahaan untuk memenuhi kesenjangan tersebut.

- e. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola perubahan tersebut.

2.4.4 Proses penilaian Kompetensi

Untuk mengetahui proses penilaian kompetensi berikut dilihat dibagan dibawah ini.

Gambar 2.2 Proses Penilaian Kompetensi (Moehariono:2012)



Berdasarkan gambar diatas, yang perlu diperhatikan sebelum penilaian adalah *Job Description* dari karyawan

kemudian, dilihat *core competency* nya bagaimana, dari keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan kepribadian. Setelah itu, dicocokkan dan dikonversikan dengan kompetensi inti yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan di jabatan tersebut yang diambil dari validasi data. Selanjutnya, dilakukan penilaian dan evaluasi yang hasil kemungkinan nantinya digunakan sebagai segmentasi karyawan dan digunakan pula sebagai profil kompetensi individu.

2.4.5 Metode Penilaian Kompetensi melalui *Assessment Center*

Assessment Center merupakan metode berbasis kompetensi yang didesain dengan sudah mengacu dan mengikuti standar internasional, jika mengacu definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode ini juga dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk untuk menilai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja yang unggul. *Assessment Center*, sebagai metodologi, merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja yang unggul. Berikut metode-metode penilaian kompetensi yang dilakukan oleh *Assessment Center* (Moehariono, 2012 : 33-34) :

1. Alat utama yang terdiri dari :

- a. Tes psikometri, yaitu alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistic yang telah dilakukan uji validitas dan realibilitas dan mempunyai norma pengukuran yang telah dibakukan. Secara umum, alat ini mengukur tiga besaran ranah domain kognitif, yaitu : 1) penalaran angka, 2) penalaran verbal, 3) penalaran abstraksi. Output dari hasil tes psikometrik ini adalah besaran potensi kognitif domain seseorang secara normative dibandingkan dengan kelompok normanya.
- b. *Exercise* / simulasi, diharapkan dalam proses ini para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi dicatat, dikategorikan, dan dinilai menurut model kompetensi yang akan dipergunakan sebagai sebagai standar kriteria.
- c. *Preference / self assessment / inventory*, alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, motivasi, cara kerja dan beberapa ciri sifat lainnya.

- d. Wawancara, pertanyaan yang terstruktur dan mendasarkan pada indikator perilaku yang sudah ada pada setiap kompetensi.

2. Alat tambahan

- a. *Role playing*, merupakan simulasi interaksi interpersonal antara assesi dan role player.
- b. Analisis kasus, bila sangat membutuhkan kemampuan analisis dan sintesis secara mendalam.
- c. Presentasi, simulasi persentasi bisa ditambahkan apabila jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.
- d. Tes proyektif, sebagai pendukung pada aspek yang berkaitan dengan efektivitas pengelolaan diri pribadi.

2.4.6 Penilaian Kompetensi dilihat dari Sudut Penilai

Menurut Schuler dan Randall dalam Moehariono (2012 : 37) terdapat beberapa cara penilaian kerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja secara lebih komprehensif, yaitu :

- Penilai atasan, yaitu atasan memberikan penilaian terhadap bawahan

- Penilai diri sendiri, yaitu penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan.
- Penilai rekan atau anggota tim, dapat digunakan sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.
- Penilai bawahan, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen organisasi tentang bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi.

Penilai pelanggan, yaitu penilaian yang dilakukan oleh pelanggan untuk menilai kinerja karyawan dan pimpinan organisasi melalui kualitas pelayanan yang diberikan dan kualitas produk yang ditawarkan oleh organisasi.

2. 5 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan.

Menurut Weiner (1990) yang dikutip Elliot et al. (2000 : 180), motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Sedangkan, menurut Uno (2007 : 73), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan motivasi adalah dorongan internal dalam bertindak yang merupakan dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya.

2.4.2 Proses Motivasi

Luthans (2002 : 77) mengemukakan proses motivasi sebagai pengaruh perilaku, dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen saling berinteraksi, ketiga elemen tersebut diantaranya:

1. Kebutuhan (needs)

Kebutuhan merupakan suatu 'kekurangan' dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.

2. Dorongan (drives)

Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai kekurangan disertai dengan pengarahannya. Menurut Hull's, dorongan berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

3. Tujuan (goals)

Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Berdasarkan ketiga elemen tersebut, proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3 Proses motivasi



2.4.3 Pengertian Motivasi Kerja

Pengertian motivasi kerja dapat diketahui melalui pengertian dari para ahli di bawah ini :

- Menurut Wexley & Yukl, dalam (As'ad,2003:45)

Mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

- Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:61)
Motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan upaya yang dikeluarkan individu dalam bekerja yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu dalam bekerja.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Milton (1981:76-78) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a. Karakteristik individu, seperti kebutuhan, sikap, kemampuan dan minat yang mempengaruhi proses motivasi
- b. Karakteristik pekerjaan, seperti variasi tugas, otonomi, umpan balik yang diterima, jumlah dan jenis *reward intrinsic* yang diterima, peran dan kejelasan tugas.
- c. Karakteristik lingkungan kerja, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sifat organisasi dan lingkungan kerja.
Faktor lingkungan kerja misalnya faktor yang

berhubungan langsung dengan lingkungan pekerjaannya.

2.4.5 Pendekatan-Pendekatan Teori Motivasi Kerja

Dari berbagai macam penelitian mengenai motivasi, dapat dikembangkan berbagai macam teori mengenai manusia dan motivasi. Teori motivasi dikelompokkan menjadi tiga macam teori, yaitu (Stoner : 1982, dalam Sumantri : 2012) :

- a. *Content theory* : menitikberatkan kepada ‘apa’ itu motivasi, menekankan pentingnya mengerti faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa dan apa yang mendorong mereka bertindak.
- b. *Process theory* : menitikberatkan pada ‘bagaimana’ dan dengan ‘tujuan apa’ individu dimotivasi.
- c. *Reinforcement Theory* : menekankan pada cara-cara bahwa perilaku itu dipelajari. Bagaimana akibat tindakan di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar.

Secara umum ada tiga kelompok teori motivasi yang selalu dihubungkan dengan tindakan kerja, yaitu teori-teori : 1) kebutuhan (*needs*), 2)harapan (*expectancy*), dan 3) keadilan (*equity*). Yang termasuk kelompok teori motivasi isi adalah

teori kebutuhan, sedangkan teori harapan dan keadilan termasuk dalam teori motivasi proses (dalam Sutarto Wijono, 2012 : 27, Ivancevich. Konopaske, dan Matteson : 2005)

2.4.6 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan/Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory of motivation*) dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), dibanding kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. 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). Tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

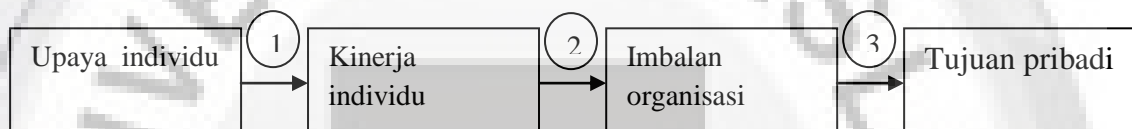
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

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 :

- Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku atau suatu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan menyebabkan kinerja yang diharapkan.
- 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.

- 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.

Gambar 2.4 Teori Ekspektansi (Robbins, 2014 : 173)



1. Hubungan upaya-kinerja
2. Hubungan kinerja-imbalan
3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Expectancy Theory berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan

dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Notasi matematis *Expectancy Theory* adalah :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- **Valensi** merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- **Harapan** merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- **Instrumen** merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.

2.6 Kerangka Pikir

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa akan sangat menjaga kualitas pelayanan yang dimilikinya karena pelayanan itulah yang menjadi

barang jual dari perusahaan tersebut. Menjaga kualitas pelayanan tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan. Karyawan yang dapat memenuhi tuntutan dari perusahaan hanyalah karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk menentukan karyawan tersebut kompeten atau tidak maka setiap perusahaan akan membuat standar kompetensi sebagai standar penilaian karyawan.

Tuntutan kompetensi yang diberikan kepada karyawan pada dasarnya untuk dapat memenuhi tujuan dari perusahaan dengan kegunaan bagi kedua pihak. Sehingga, dapat dikatakan bahwa karyawan merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting karena kemajuan perusahaan yang bergantung pada kualitas dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan bagi karyawan merupakan suatu sistem lingkungan dimana tempat untuk beradaptasi dan berinteraksi. Penting dalam suatu perusahaan untuk memiliki lingkungan yang menyenangkan. Ketika karyawan dapat beradaptasi dengan baik dan dapat berinteraksi secara sehat maka lingkungan yang menyenangkan akan tercipta.

Lingkungan dapat dimaknakan menyenangkan melewati proses indrawi dimana karyawan mengamati setiap stimulus yang ada pada lingkungannya sesuai dengan kebutuhannya. Stimulus tersebut dapat berupa objek atau fenomena-fenomena yang terjadi pada karyawan. Proses pemberian makna tersebutlah yang disebut dengan persepsi.

Salah satu stimulus yang ada di lingkungan kerja yang dapat dipersepsikan karyawan adalah sistem penilaian kompetensi. Sistem penilaian kompetensi yang salah satunya di laksanakan di PT. Telkom Kantor Witel Jabar Tengah merupakan usaha perusahaan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan kompeten atau tidak kompeten dalam jabatan/pekerjaan tersebut. Proses penilaian ini pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan dan menjaga kualitas kompetensi karyawan serta memotivasi karyawan untuk terus mempertahankan kompetensi jabatan yang ia pangu.

Persepsi adalah sebuah proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya (Robbins : 2014). Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Hal tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan, pengalaman, dan harapan.

Dalam hal ini, karyawan memaknakan sistem penilaian kompetensi didasari oleh kebutuhan, pengalaman, dan harapan karyawan. Persepsi dikatakan sesuai apabila karyawan memaknakan sistem penilaian kompetensi ini sesuai dengan tujuan perusahaan yakni untuk memotivasi para karyawan, agar secara terus menerus memelihara dan meningkatkan kompetensi jabatannya yang nantinya menjadi bahan pertimbangan untuk promosi dan kenaikan gaji.

Pada fenomenanya karyawan memaknakan sistem penilaian kompetensi tidak sesuai. Ketidaksesuaian persepsi karyawan tersebut adalah persepsi terhadap kriteria / aspek yang dinilai, metode dan pihak penilai yang merupakan komponen dari sistem yang telah ditetapkan. Metode Kampion dimaknakan oleh karyawan memberatkan karena dianggap menambah tanggung jawab diantara pekerjaan yang sudah banyak. Karyawan merasa tidak memiliki waktu untuk dapat mengerjakan Kampion. Belum lagi, Kampion memiliki bobot yang cukup besar dalam proses penilaian kompetensi, hal ini lah yang semakin dipersepsikan berat oleh karyawan. Selain itu, karyawan beranggapan bahwa penilaian Kampion ini dilakukan secara tidak objektif karena penilainya adalah kantor pusat yang dianggap tidak mengetahui kompetensi keseharian dari karyawan, padahal bobot kampion cukup besar untuk penilaian. Pada metode 360° pun dimaknakan tidak sesuai oleh karyawan dimana dari segi penilaian antar rekan, karyawan mencurigai satu sama lain karena beranggapan penyebab dari rendahnya nilai kompetensi adalah penilaian dari rekan padahal ia sudah merasa bahwa nilai kompetensinya pada aspek lain sudah baik namun menjadi rendah karena penilaian antar rekan ini.

Berperan tidaknya sistem penilaian kompetensi dalam meningkatkan motivasi karyawan yang merupakan harapan perusahaan, tergantung bagaimana karyawan mempersepsi sistem penilaian kompetensi yang ada di perusahaan. Jika sistem penilaian kompetensi tersebut dipersepsi sesuai tujuan dari perusahaan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan, maka karyawan akan memiliki harapan untuk

mendapatkan nilai kompetensi yang baik. Harapan tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih untuk mencapai harapan tersebut. Sebaliknya apabila karyawan mempersepsikan tidak sesuai dengan tujuan dari perusahaan dimana karyawan mempersepsikan penilaian kompetensi sebagai penghambat dan mempersulit harapan dari karyawan, dorongan mereka untuk bisa bekerja lebih giat menurun dan nilai kompetensi yang dihasilkan rendah.

Karena sistem penilaian kompetensi ini dianggap oleh karyawan menghambatnya untuk dapat memenuhi kebutuhannya berdampak terhadap motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Hasibuan (1999:95) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan, menurut Victor H. Vroom yang disebut sebagai teori harapan, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Teori harapan ini sendiri didasarkan atas : Harapan (*Expectancy*) karyawan bahwa dengan berperilaku tertentu maka akan menghasilkan sesuatu tertentu sesuai dengan harapan. Dalam penelitian ini apabila

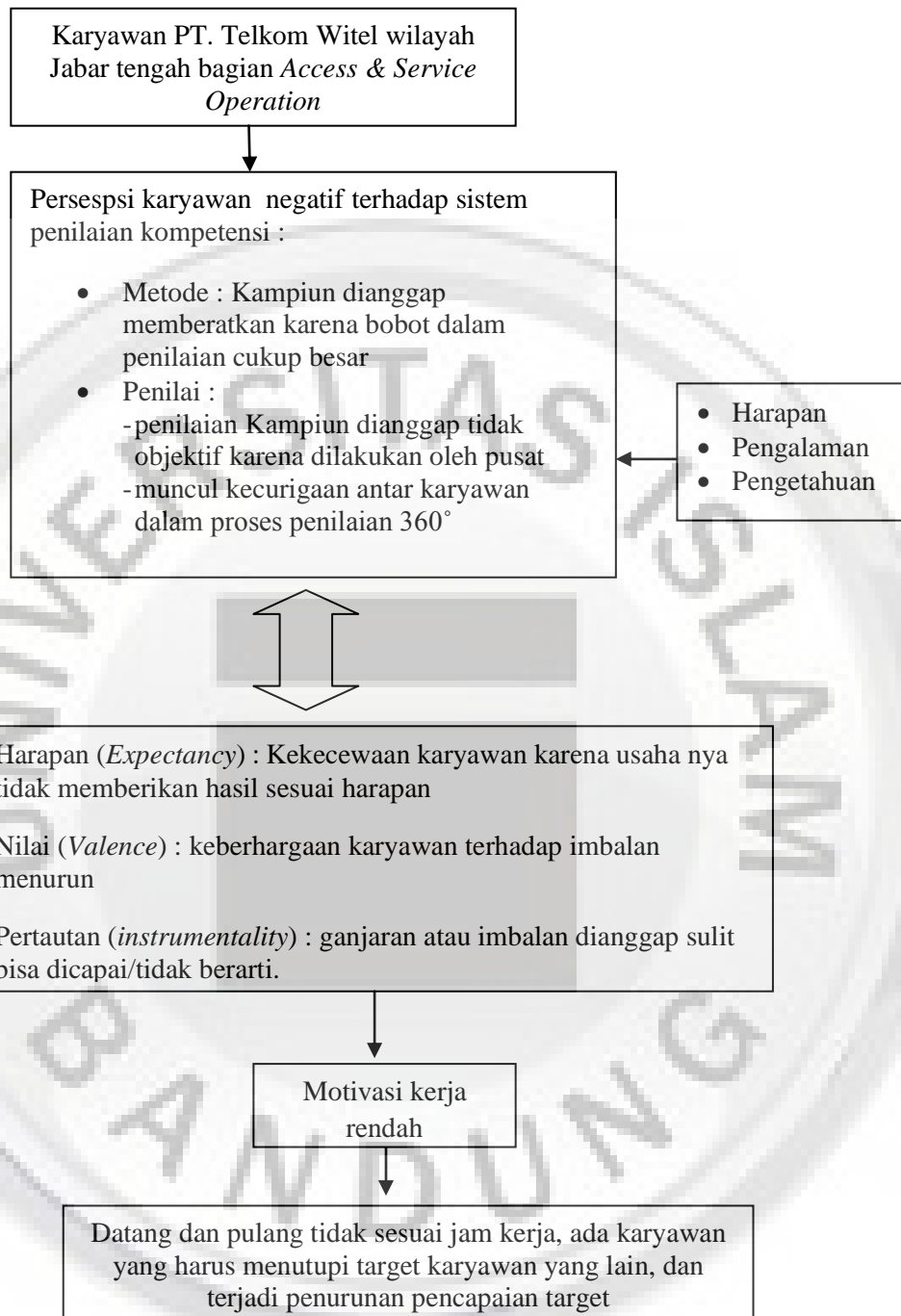
karyawan memiliki keyakinan bahwa ia bisa mendapatkan nilai kompetensi yang baik akan sejalan dengan munculnya harapan untuk mendapatkan nilai kompetensi yang baik maka karyawan akan melakukan usaha yang kuat untuk bisa mencapai harapan tersebut. Fenomena yang ditemukan peneliti pada karyawan PT. Telkom tingkat staff di kantor Witel wilayah Jabar tengah Kota Bandung bagian *Access & Service Operation* harapan tersebut menurun karena harapan karyawan sebelumnya untuk mendapatkan nilai kompetensi yang baik tidak bisa tercapai karena karyawan tidak memahami usaha seperti apa yang harus dilakukan. Nilai (*valence*) karyawan menilai bahwa sistem penilaian kompetensi menghambatnya dalam mendapatkan imbalan, sehingga penilaian karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi negatif. Pertautan (*instrumentality*) karyawan menganggap dengan sulitnya mendapat nilai yang baik dalam penilaian kompetensi, maka ganjaran atau imbalan dianggap tidak bisa dicapai.

Hal diatas membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Satu sumber yang mungkin untuk motivasi karyawan yang rendah adalah keyakinan para karyawan bahwa tidak peduli seberapa keras usaha mereka, kemungkinan untuk mendapatkan penilaian kompetensi yang baik sangatlah rendah sehingga indikasi perilaku yang menunjukkannya rendahnya motivasi terlihat dari perilaku kerja karyawan tingkat staff di kantor Witel wilayah Jabar tengah Kota Bandung bagian *Access & Service Operation*, perilaku tersebut

diantaranya mengobrol dan bercanda ketika jam bekerja sedangkan penyelesaian gangguan belum terselesaikan, datang dan pulang tidak sesuai jam kerja, selalu ada karyawan yang harus menutupi target karyawan yang lain karena belum mencapai target dari waktu yang sudah ditentukan, dan penurunan pencapaian target.



2.5.1 Skema Pikir



2.7 Hipotesis Penelitian

- “Semakin negatif persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi maka semakin rendah motivasi kerja Karyawan bagian *Access & Service Operation* PT. Telkom Kantor Witel Jabar tengah Kota Bandung”
- “Semakin negatif persepsi karyawan terhadap aspek-aspek sistem penilaian kompetensi maka semakin rendah motivasi kerja Karyawan bagian *Access & Service Operation* PT. Telkom Kantor Witel Jabar tengah Kota Bandung”

