

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan kejelasan mengenai keeratan hubungan antara persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja. Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil-hasil pengolahan data dilengkapi dengan pembahasan yang di dasarkan pada data statistik dan penjelasan-penjelasan teoritis.

Perhitungan statistik yang digunakan dalam pengolahan data adalah uji statistik korelasi Rank Spearman, yaitu melihat hubungan antara :

1. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja
2. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi aspek metode penilaian kumpiun dengan motivasi kerja
3. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi aspek metode penilaian 360° dengan motivasi kerja
4. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi aspek penilai atasan dengan motivasi kerja
5. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi aspek penilai rekan kerja dengan motivasi kerja
6. Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi aspek bawahan dengan motivasi kerja

4.1 Hasil dan Pengolahan Data

4.1.1 Uji Korelasi Rank Spearman Antara Persepsi Terhadap

Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja

Tabel 4.1
Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja

Variabel	Hasil Uji Korelasi	Kesimpulan
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.613$ $d = 37.6\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode Kampiun dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.598$ $d = 35.8\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode Penilaian 360° dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.520$ $d = 27\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Atasan dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.541$ $d = 29.3\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif
Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Rekan Kerja dengan Motivasi Kerja	$r_s = 0.422$ $d = 17.8\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif

Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Bawahan dengan Kerja	terhadap Penilaian Aspek Motivasi	$r_s = 0.347$ $d = 12\%$	$r_s \geq 0$ artinya terdapat hubungan positif
--	-----------------------------------	-----------------------------	--

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.

Pada aspek Metode Kampiun berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh $r_s = 0.598$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang cukup dengan nilai kontribusi sebesar 35,8%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode Kampiun dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode

Kampaiun semakin rendah Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan.

Pada aspek Metode Penilaian 360° berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh $r_s = 0.520$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang cukup dengan nilai kontribusi sebesar 27%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode Penilaian 360° dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Metode Penilaian 360° semakin rendah Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan.

Pada aspek Penilai Atasan berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh $r_s = 0.541$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang cukup dengan nilai kontribusi sebesar 29.3%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Atasan dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Atasan semakin rendah Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan.

Pada aspek Penilai Rekan Kerja berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh $r_s = 0.422$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang cukup dengan nilai kontribusi sebesar 17.8%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Rekan Kerja dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Rekan Kerja semakin rendah Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan.

Pada aspek Penilai Bawahan berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1 diperoleh $r_s = 0.347$ yang menurut tabel Guilford (Hasanuddin Noor : 190) termasuk ke dalam kriteria korelasi yang rendah dengan nilai kontribusi sebesar 12%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Bawahan dengan Motivasi Kerja memiliki korelasi positif yang artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Aspek Penilai Bawahan semakin rendah Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan.

4.2 Hasil Perhitungan berdasarkan Nilai Tengah (Median)

4.2.1 Variabel Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi

Berikut ini adalah hasil perhitungan median untuk menunjukkan kecenderungan dari persepsi karyawan bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia terhadap Sistem Penilaian Kompetensi beserta aspek-aspeknya.

Tabel 4.2
Hasil Perhitungan Median Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi beserta Aspek-Aspeknya

Variabel beserta Aspeknya	Positif		Negatif	
	F	%	F	%
Persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi	13	44,8%	16	55,2%
Aspek Metode Penilaian Kampiun	11	37,9%	18	62,1%
Aspek Metode Penilaian 360°	9	33,3%	20	66,6%
Aspek Penilai Atasan	13	44,8%	16	55,2%
Aspek Penilai Diri Sendiri	10	34,5%	19	65,5%
Aspek Penilai Rekan Kerja	11	37,9%	18	62,1%
Aspek Penilai Bawahan	15	51,7%	14	48,3%

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh data bahwa dari 29 responden yakni karyawan bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi

Indonesia, 16 orang (55,2%) memberikan persepsi negatif dan 13 orang (44,8%) memberikan persepsi positif terhadap sistem penilaian kompetensi.

Sedangkan bila dilihat dari segi aspek metode penilaian kampuun sebanyak 18 orang (62,1%) memberikan persepsi negatif dan sebanyak 11 orang memberikan persepsi positif (37,9%), aspek metode penilaian 360° sebanyak 20 orang (66,6%) memberikan persepsi negatif dan sebanyak 9 orang (33,3%) memberikan persepsi positif, dari aspek penilai atasan sebanyak 16 orang (55,2%) memberikan persepsi negatif dan 13 orang (44,8%) memberikan persepsi positif, dari aspek penilai diri sendiri sebanyak 19 orang (65,5%) memberikan persepsi negatif dan sebanyak 10 orang (34,5%) memberikan persepsi positif, dari segi penilai rekan kerja sebanyak 18 orang (62,1%) memberikan persepsi negatif dan sebanyak 11 orang (37,9%) memberikan persepsi positif, dan dari segi aspek penilai bawahan sebanyak 14 orang (48,3%) memberikan persepsi negatif dan sebanyak 15 orang (51,7%) memberikan persepsi positif.

4.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Berikut ini adalah hasil perhitungan median untuk menunjukkan kecenderungan dari motivasi kerja karyawan

bagian bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia.

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan Median Motivasi Kerja

Motivasi Kerja	Tinggi		Rendah	
	F	%	F	%
	11	37,9%	18	62,1%

Berdasarkan tabel diatas, dapat terlihat bahwa dari 29 karyawan, 11 orang (37,9%) memiliki skor motivasi tinggi dan sebanyak 18 orang (62,1%) memiliki skor motivasi rendah.

4.2.3 Tabulasi Silang Perhitungan Median

Tabel 4.4
Hasil Tabulasi Silang Perhitungan Median

Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi	Motivasi				Total
	Tinggi		Rendah		
	F	%	F	%	
Negatif	4	25	12	75	16
Positif	7	53.8	6	46.2	13
Total	11		18		29

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.4 menunjukkan:

1. 12 orang karyawan atau 75% dari seluruh responden memiliki persepsi negatif terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dan memiliki Motivasi Kerja rendah.
2. 4 orang karyawan atau 25% dari seluruh responden memiliki persepsi negatif terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dan memiliki Motivasi Kerja tinggi.
3. 6 orang karyawan atau 46,2% dari seluruh responden memiliki persepsi positif terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dan memiliki Motivasi Kerja rendah.
4. 7 orang karyawan atau 53,8% dari seluruh responden memiliki persepsi positif terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dan memiliki Motivasi Kerja tinggi.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan analisis korelasi Rank Spearmann untuk persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja mendapatkan hasil $r_s = 0.613$ yang menunjukkan bahwa korelasi diantara kedua variabel tersebut memiliki keeratan yang tinggi. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap Sistem Penilaian Kompetensi dengan Motivasi Kerja pada karyawan bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, artinya semakin negatif persepsi karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi maka 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 sendiri merupakan proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robins 2014 : 160). Stimulus dalam lingkungan yang dimaknakan oleh karyawan adalah sistem penilaian kompetensi yang memiliki aspek metode dan penilai.

Pada pelaksanaannya, berdasarkan hasil wawancara yang karyawan mengeluhkan tentang sulitnya untuk mendapatkan nilai penilaian kompetensi yang diharapkan. Syarat harus dibuatnya Kampiun, diakui oleh beberapa karyawan mengalami hambatan. Menurut beberapa karyawan, mereka tidak memiliki cukup waktu untuk membuatnya karena sudah memiliki tugas pekerjaan yang banyak. 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.

Persepsi negatif dari karyawan tersebut 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.

Kondisi tersebut didukung dengan hasil perhitungan median yang menunjukkan sebanyak 16 orang karyawan atau 55,2% dari seluruh karyawan memiliki persepsi negatif. Sedangkan 13 orang lainnya atau 44,8% dari keseluruhan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap sistem penilaian kompetensi. Angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki persepsi negatif.

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.

Hal diatas dibuktikan dari hasil data yang menunjukkan 75% karyawan memaknakan sistem penilaian kompetensi negatif dan memiliki motivasi kerja yang rendah. Disisi lain, 53,8% dari seluruh karyawan yang memaknakan sistem penilaian kompetensi positif ternyata juga memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Ada pun karyawan yang memiliki persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi positif namun memiliki motivasi rendah sebanyak 46,2%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa bagi sejumlah karyawan tersebut ada aspek lain selain persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi yang memberi kontribusi pada rendahnya motivasi. Menurut Milton (1981:76-78) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja diantaranya : karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja. Adanya pemaknaan karyawan yang positif dimana dalam hal ini merupakan faktor karakteristik individu dan sistem penilaian kompetensi merupakan bagian dari faktor lingkungan kerja, maka faktor karakteristik pekerjaan yang berperan dalam menurunkan motivasi kerja karyawan tersebut.

Terdapat juga 25% karyawan yang memiliki persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi negatif dan memiliki motivasi kerja tinggi. Karyawan tersebut memaknakan sistem penilaian kompetensi negatif namun pemaknaan tersebut tidak menjadi hambatan untuk memberikan usaha maksimal dari hasil keyakinannya dalam bekerja dengan giat. 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 sehingga sangat memungkinkan bagi karyawan untuk memiliki pemaknaan yang berbeda dengan karyawan lainnya.

Menurut Vroom (dalam Robins 2014 : 148) menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan / dorongan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektansi / harapan terhadap hasil dari tindakan itu dan ketertarikan individu terhadap hasil tersebut. Karyawan akan menunjukkan motivasinya ketika harapan kebutuhannya dimungkinkan untuk terpenuhi. Vroom menyatakan bahwa motivasi terbentuk berdarakan tiga aspek yakni *Expectancy, Value, dan Instrumentality*.

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.

Harapan dapat juga dinyatakan dalam bentuk kemungkinan melalui prediksi yang dilakukan oleh seseorang karyawan melalui prediksi yang dilakukan oleh seorang karyawan melalui tingkat prestasi yang dicapai yang ditentukan oleh usaha yang dilakukannya. Sebenarnya hubungan antara usaha dan prestasi merupakan suatu harapan yang akan dicapai oleh seorang karyawan dan nilai (*valence*) –nya bergerak antara 0 hingga 1. Jika seorang karyawan tidak memahami bahwa usaha yang dilakukannya dapat menghasilkan prestasi kerja yang diinginkan maka harapan (*expectancy*) –nya adalah 0. Sebaliknya, jika seorang karyawan yakin bahwa usaha yang dilakukannya mempunyai prestasi tinggi, maka harapan (*expectancy*) –nya 1. 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*). Nilai pertautan (*instrumentality*) juga bergerak antara 0 hingga 1. 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 atau 0 (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.

Apabila dilihat lebih spesifik berdasarkan hubungan aspek-aspek sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja, aspek metode penilaian kampion memiliki korelasi tertinggi dengan nilai korelasi $r_s = 0.598$. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek metode penilaian kampion memiliki peranan dalam menurunkan atau meningkatkan motivasi kerja. Peranan atau kontribusi aspek metode penilaian kampion terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja sebesar 35,8%. Pada sistemnya Kampion memang merupakan syarat utama untuk mendapatkan nilai tinggi dalam penilaian kompetensi. Karyawan memaknakan bahwa metode penilaian Kampion merepotkan karena banyaknya tugas lain yang harus dikerjakan dan ada pula yang mengeluhkan sistem penilaian akan Kampion ini kurang objektif karena penilaian dilakukan oleh pusat. Sehingga ketika pada proses awal penilaian kompetensi sudah dimaknakan negatif bahkan tidak dilaksanakan oleh karyawan dapat mempengaruhi tahapan penilaian selanjutnya.

Korelasi tertinggi selanjutnya aspek penilai atasan dengan motivasi kerja sebesar $r_s = 0.541$. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek penilai atasan cukup memiliki kontribusi dalam tingkatan motivasi karyawan. Peranan atau kontribusi aspek penilai atasan terhadap tingkat motivasi kerja sebesar 29,3%. Menurut Graen & Cashman (1975) dalam Deluga dkk. (1992) bahwa bawahan yang melakukan hubungan *dyadic* dengan kualitas yang tinggi dengan atasannya kemungkinan akan menunjukkan peringkat kinerja yang

lebih tinggi (karena mendapatkan informasi yang lebih banyak, interaksi yang meningkat, perhatian atasan yang lebih besar, dan lain sebagainya). Maka ketika bawahan mempersepsikan penilaian dari atasan negatif kecenderungan kinerja rendah dari karyawan meningkat.

Aspek selanjutnya yakni aspek metode penilaian 360° dan penilai rekan kerja memiliki korelasi dengan motivasi kerja berturut-turut sebesar $r_s = 0.52$ dan $r_s = 0.42$. Kedua aspek tersebut menunjukkan bahwa aspek metode penilaian 360° dan penilai rekan kerja cukup memberikan kontribusi dalam peningkatan motivasi kerja dimana aspek metode penilaian 360° memiliki kontribusi sebesar 27% dan aspek penilai rekan kerja memiliki kontribusi 17,8%. Di dalam metode penilaian 360° terdapat aspek penilaian dari rekan kerja yang salah satunya memiliki tujuan untuk mendapatkan nilai objektif dari sesama rekan kerja.

Aspek terakhir yang memiliki korelasi rendah adalah aspek penilai bawahan memiliki nilai korelasi $r_s = 0.347$ dan nilai determinansi sebesar 12%. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek bawahan tidak begitu menjadi perhatian bagi karyawan. Sehingga dari pembahasan-pembahasan diatas peneliti simpulkan bahwa persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi memiliki korelasi tinggi dengan motivasi kerja.