

# Analisis Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Pegawai di PPSDM Migas

Elsa Diah Saputri\*, Rudi Tjahyono\*, Dewa Kusuma Wijaya

Jurusan Teknik Industri, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang  
Koresponden email: safitrielsa645@gmail.com, rudi.tjahyono@dsn.dinus.ac.id

Diterima: 12 Juni 2026

Disetujui: 19 Juni 2026

## Abstract

Human resources are a key factor in organizational success, but performance appraisal practices in the public sector are often not optimal and lead to different perceptions regarding fairness and transparency. This condition has the potential to affect employee motivation and productivity. This study aims to analyze the effect of performance appraisal system on employee productivity in PPSDM Migas Cepu. The study used a quantitative approach with causal design, to the permanent employees of the personnel Unit of PPSDM Migas Cepu selected using saturated sampling techniques. Research instruments in the form of questionnaires that have been tested for validity and reliability. The Data were analyzed using normality test, Pearson correlation, and simple linear regression. The results showed a strong relationship between performance appraisal and productivity ( $r = 0.672$ ) with a contribution of 45.2% ( $R^2 = 0.452$ ) and a significance value of 0.002 ( $< 0.05$ ). The regression equation ( $Y = 10.256 + 0.158 X$ ) shows that improving the quality of performance appraisal has a positive impact on productivity. The results showed that a good performance appraisal system can support increased employee productivity and be an input in the development of performance evaluation systems.

**Keywords:** *employee productivity, performance appraisal, public institutions, quantitative approach, regression analysis*

## Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, namun praktik penilaian kinerja di sektor publik sering belum optimal dan menimbulkan perbedaan persepsi terkait keadilan serta transparansi. Kondisi ini berpotensi memengaruhi motivasi dan produktivitas pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap produktivitas pegawai di PPSDM Migas Cepu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal, terhadap pegawai tetap Unit Kepegawaian PPSDM Migas Cepu yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis menggunakan uji normalitas, korelasi Pearson, dan regresi linear sederhana. Hasil menunjukkan hubungan yang kuat antara penilaian kinerja dan produktivitas ( $r = 0,672$ ) dengan kontribusi sebesar 45,2% ( $R^2 = 0,452$ ) dan nilai signifikansi 0,002 ( $< 0,05$ ). Persamaan regresi ( $Y = 10,256 + 0,158X$ ) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas penilaian kinerja berdampak positif terhadap produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang baik dapat mendukung peningkatan produktivitas pegawai serta menjadi masukan dalam pengembangan sistem evaluasi kinerja.

**Kata Kunci:** *analisis regresi, institusi publik, penilaian kinerja, pendekatan kuantitatif, produktivitas pegawai*

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen strategis yang sangat krusial bagi baik organisasi publik maupun swasta dalam meraih tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik berpengaruh terhadap produktivitas, efisiensi, serta kemampuan organisasi untuk bersaing dalam jangka panjang [1]. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang efektif menjadi salah satu alat utama dalam mengatur dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks lembaga publik, sistem evaluasi kinerja juga berfungsi untuk meningkatkan tanggung jawab dan mutu layanan kepada masyarakat [2].

Berdasarkan hasil observasi selama pelaksanaan kerja praktik di PPSDM Migas, penelitian ini difokuskan pada Unit Kepegawaian Divisi Perkantoran karena unit tersebut memiliki beban kerja yang relatif tinggi dalam mengelola administrasi dan pelayanan kepegawaian. Tingginya beban kerja tersebut menuntut produktivitas pegawai yang optimal, sehingga perlu dilakukan analisis untuk mengetahui apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai [3].

Beberapa pegawai menilai bahwa hasil penilaian kinerja belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi kerja yang sebenarnya serta belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengembangan karier. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara desain sistem penilaian kinerja dengan implementasinya di lapangan, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada produktivitas pegawai secara keseluruhan. Fenomena serupa juga ditemukan dalam berbagai studi yang menunjukkan kesenjangan antara sistem formal dan praktik aktual dalam organisasi publik [4], [5], [6].

Secara teoretis, penilaian kinerja adalah suatu proses terstruktur untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan standar tertentu serta memberikan umpan balik guna meningkatkan kinerja individu [7]. Sistem evaluasi kinerja yang efisien tidak hanya berperan sebagai alat untuk penilaian, namun juga sebagai media pengembangan pegawai melalui pemberian umpan balik yang konstruktif [8]. Selain itu, produktivitas pegawai didefinisikan sebagai kemampuan perorangan dalam menghasilkan hasil kerja secara tepat dan efektif sesuai dengan sasaran organisasi [9]. Pengukuran produktivitas yang tepat menjadi penting karena dapat mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan saat pencapaian target organisasi [10]. Sistem evaluasi transparan, objektif, serta berlandaskan indikator kuantitatif sangat diperlukan guna mendorong peningkatan produktivitas serta semangat kerja pegawai [11]. Penerapan sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan berbasis indikator yang jelas menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan produktivitas pegawai, sehingga perlu dikaji lebih lanjut efektivitas implementasinya dalam konteks organisasi publik.

Menurut teori Harapan [12], individu akan meningkatkan usaha kerja apabila meyakini adanya hubungan antara kinerja dan imbalan yang diterima. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja transparan serta objektif bisa mendorong semangat kerja berdampak kepada produktivitas karyawan [13]. Hubungan antara penilaian kinerja dan produktivitas juga telah banyak dibuktikan dalam berbagai penelitian empiris memperlihatkan bagusnya sistem evaluasi bisa mendorong peningkatan kinerja pribadi ataupun organisasi [14], [15].

Sejumlah penelitian sebelumnya memperlihatkan sistem penilaian kinerja berpengaruh positif kepada produktivitas pegawai, baik pada sektor swasta maupun sektor publik [16]. Penelitian lain juga menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang berbasis indikator jelas dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja serta kinerja individu [17]. Mayoritas riset berfokus pada korelasi statistik variabel serta belum banyak mengkaji implementasi sistem penilaian kinerja secara kontekstual di lingkungan institusi publik, khususnya pada sektor energi [18].

Masih terdapat kesenjangan antara desain sistem penilaian kinerja yang ideal dengan praktik implementasinya di lapangan. Penelitian terdahulu belum secara mendalam mengidentifikasi bagaimana persepsi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja serta sejauh mana sistem tersebut benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Riset dilakukan mengisi celah berdasarkan analisis pengaruh sistem penilaian kinerja kepada produktivitas pegawai di PPSDM Migas Cepu. Diharapkan bisa menunjukkan bukti empiris berkaitan efektivitas sistem penilaian kinerja sebagai alat manajemen dalam meningkatkan produktivitas pegawai di sektor energi publik.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan rancangan kausal. Desain kausal diterapkan untuk menguji hubungan sebab akibat antara sistem penilaian kinerja sebagai variabel independen dan produktivitas karyawan sebagai variabel dependen. Desain ini dipilih berdasarkan tujuan penelitian untuk mengukur secara empiris seberapa besar pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena dapat mengukur variabel secara objektif menggunakan data numerik dan memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik [19].

Populasi riset berupa keseluruhan pegawai tetap PPSDM Migas yang telah mengikuti sistem penilaian kinerja minimal selama satu tahun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Unit Kepegawaian PPSDM Migas Cepu, sehingga seluruh populasi dapat dijangkau dan dianalisis secara menyeluruh untuk memperoleh hasil yang lebih representatif [20].

Instrumen penelitian digunakan menerapkan kuesioner tertutup disusun atas indikator teoritis yang diadaptasi dari literatur terkait. Variabel penilaian kinerja (X) dikembangkan berdasarkan konsep penilaian kinerja yang mencakup aspek objektivitas, transparansi, umpan balik, dan keterkaitan dengan pengembangan karier [21]. Sementara itu, variabel produktivitas pegawai (Y) disusun berdasarkan indikator produktivitas yang meliputi efisiensi, efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu [22].

Penyusunan instrumen ini juga mengacu pada metode pengukuran sehingga instrumen yang digunakan memiliki landasan teoritis yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah [23].

Data penelitian dievaluasi menggunakan IBM SPSS. Data dianalisis secara menyeluruh untuk memastikan bahwa studi ini sah dan akurat. Langkah pertama adalah mengevaluasi validitas alat penelitian; dengan kata lain, harus memeriksa seberapa baik alat tersebut mengukur variabel yang diminati. Langkah berikutnya yaitu, uji reliabilitas untuk memastikan bahwa responden tidak berubah dalam menjawab survei. Setelah instrumen dianggap valid dan kredibel, data yang digunakan dalam penelitian diperiksa distribusi normalnya dengan uji normalitas [24]. Ini dilakukan untuk memvalidasi data sudah terpenuhinya asumsi yang dibuat oleh analisis regresi linier. Alat utama digunakan memeriksa korelasi evaluasi kinerja, variabel independen, serta output pegawai (Y) adalah regresi linier dasar. Menguji hipotesis menerapkan pengujian -t, komponen dari model regresi, untuk menentukan seberapa signifikan pengaruh variabel tidak terikat pada variabel terikat[25]. R<sup>2</sup> diaplikasikan menghitung kontribusi evaluasi kinerja terhadap perbedaan produktivitas pegawai.

Prosedur mengumpulkan data dilaksanakan mengirimkan kuesioner dengan langsung pada setiap peserta sampel untuk mengurangi kemungkinan data hilang maupun kurang lengkap, dan memastikan tingkat respons yang tinggi [26]. Kemampuan peneliti untuk memberikan penjelasan singkat menggunakan strategi distribusi langsung jika ada pertanyaan yang membingungkan meningkatkan kualitas jawaban responden. Karena semua survei yang disebarluaskan telah dikumpulkan secara menyeluruh, tidak ada nilai yang hilang dalam data yang diproses. Karena teknik pengumpulan data berhasil, hasil penelitian dapat diandalkan. **Tabel** berikut merupakan kuesioner untuk melihat variabel penilaian kinerja.

**Tabel 1.** Kuesioner Penelitian Variabel Penilaian Kinerja (X)

No	Indikator	ST	S	TS	STS
1	Penilaian kinerja membantu pegawai dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi				
2	Sistem penilaian kinerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pekerjaan pegawai				
3	Sistem penilaian kinerja membantu meningkatkan komunikasi antara atasan dan pegawai				
4	Hasil penilaian kinerja berdampak pada promosi jabatan atau kenaikan gaji				
5	Sistem penilaian kinerja yang diterapkan saat ini bersifat transparan dan objektif				
6	Indikator dalam sistem penilaian kinerja relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan				
7	Sistem penilaian kinerja dinilai adil dalam menilai kontribusi pegawai				
8	Hasil penilaian kinerja digunakan untuk pengembangan karier pegawai di instansi				
9	Sistem penilaian kinerja memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik				
10	Penghargaan setelah penilaian kinerja efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja				
11	Pegawai memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan				

Keterangan :

- STS (Sangat Tidak Setuju)
- TS (Tidak Setuju)
- S (Setuju)
- SS (Sangat Setuju)

Skala pengukuran menggunakan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju) (Sugiyono, 2019).

**Tabel 2.** Variabel Produktivitas Pegawai (Y)

No	Indikator	ST	S	TS	STS
1	Pegawai yang patuh dan mengikuti semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan				
2	Sistem penilaian kinerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pekerjaan pegawai				
3	Sistem penilaian kinerja membantu meningkatkan komunikasi antara atasan dan pegawai				
4	Hasil penilaian kinerja berdampak pada promosi jabatan atau kenaikan gaji				
5	Sistem penilaian kinerja yang diterapkan saat ini bersifat transparan dan objektif				

Keterangan :

- STS (Sangat Tidak Setuju);
- TS (Tidak Setuju);
- S (Setuju);
- SS (Sangat Setuju)

Skala pengukuran menggunakan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju) (Sugiyono, 2019).

Berdasarkan hasil **Tabel 3** menyajikan pembobotan jawaban responden pada variabel Penilaian Kinerja (X).

**Tabel 3.** Hasil Pembobotan Responden pada Variabel Penilaian Kinerja (X)

No resp.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Total
1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	38
2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	37
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	40
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	38
5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	40
6	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	38
7	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	37
8	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	38
9	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	37
10	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	35
11	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	34
12	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	34
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	35
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	35
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34
16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	35
17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	34
18	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	35
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	35
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32

Berdasarkan hasil **Tabel 4** menyajikan pembobotan jawaban responden pada variabel Produktivitas Pegawai (Y).

**Tabel 4.** Hasil Pembobotan Responden pada Variabel Produktivitas Pegawai (Y)

No resp.	Y 1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
1	3	3	4	3	3	16
2	3	3	3	4	3	16
3	3	3	3	3	3	15
4	4	3	3	3	4	17
5	3	3	3	4	4	17
6	3	3	3	3	4	16
7	3	4	3	4	4	18
8	3	4	3	3	3	16
9	3	3	3	3	4	16
10	4	3	3	3	4	17
11	3	3	2	3	4	15
12	3	4	3	3	4	17
13	3	3	3	3	4	16
14	3	3	3	3	4	16
15	3	3	3	3	4	16
16	3	3	3	3	3	15
17	3	3	3	3	4	16
18	3	3	3	3	3	15
19	3	3	3	3	3	15
20	3	3	3	2	3	14

Data yang didapat dianalisis dengan aplikasi SPSS melalui pengujian validitas, pengujian reliabilitas, pengujian normalitas, korelasi Pearson, serta regresi linier sederhana. Selain analisis statistik, penelitian ini juga memanfaatkan Fishbone Diagram (diagram sebab-akibat) untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai. Faktor-faktor penyebab yang telah diidentifikasi selanjutnya dijadikan landasan untuk merumuskan usulan perbaikan dengan menggunakan metode 5W+1H (*What, Why, Where, When, Who, dan How*) agar dapat menghasilkan rekomendasi yang terstruktur dan mudah dilaksanakan oleh organisasi.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Tujuan perancangan riset sebagai penelitian kausal, adalah untuk menyelidiki hubungan kausal antara variabel penilaian kinerja dan produktivitas pegawai. Informan adalah dua puluh pekerja tetap yang telah mengikuti sistem penilaian kinerja selama setidaknya satu tahun, yang menunjukkan bahwa mereka mempunyai pemahaman memadai berkaitan sistem penilaian digunakan perusahaan.

Data penelitian diproses menggunakan IBM SPSS untuk Windows. Data diperoleh melalui distribusi kuesioner tertutup yang terdiri dari 16 pernyataan, yang mencakup 11 item untuk variabel Penilaian Kinerja (X) dan 5 item untuk variabel Produktivitas Pegawai (Y). Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dari 1 hingga 4, yang menunjukkan tingkat persetujuan responden atas sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Pemilihan skala dikarenakan berkemampuan mengukur secara sistematis persepsi serta sikap informan, sehingga memudahkan proses kuantifikasi data untuk analisis lebih lanjut.

#### Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengevaluasi kredibilitas survei. Kuesioner harus dapat mengungkap konstruksi yang dimaksudkan untuk dinilai agar dianggap sah. Uji validitas dihasilkan dengan melihat korelasi item-total dan membandingkannya dengan nilai  $r$  dalam tabel. Menurut Ghazali (2018), jika nilai  $r$  estimasi positif serta  $> r$  pada tabel, item tersebut dianggap asli.

**Tabel 5.** Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (Variabel X)

No	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Penilaian kinerja dilakukan secara objektif	0,812	0,444	Valid
2	Kriteria penilaian kinerja disampaikan dengan jelas kepada pegawai	0,798	0,444	Valid
3	Penilaian kinerja dilakukan secara berkala	0,771	0,444	Valid
4	Atasan memberikan umpan balik hasil penilaian	0,854	0,444	Valid
5	Penilaian kinerja mempertimbangkan prestasi kerja	0,887	0,444	Valid
6	Hasil penilaian digunakan untuk pengembangan karier	0,812	0,444	Valid
7	Penilaian dilakukan berdasarkan indikator yang terukur	0,744	0,444	Valid
8	Pegawai memahami standar penilaian kinerja	0,721	0,444	Valid
9	Penilaian dilakukan secara transparan	0,753	0,444	Valid
10	Penilaian kinerja memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik	0,676	0,444	Valid
11	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kompensasi	0,523	0,444	Valid

Kesebelas item pada Evaluasi Kinerja mempunyai skor  $r$  terhitung  $> r$  tabel (0,444), sehingga semuanya dikatakan sah. Hal ini membuktikan bahwa setiap pernyataan dapat menunjukkan aspek-aspek evaluasi kinerja pegawai, seperti objektivitas, transparansi, dan hubungan dengan sistem penetapan harga. Dengan demikian, koefisien variabel X cocok untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

**Tabel 6.** Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja (Variabel Y)

No	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,851	0,444	Valid
2	Pegawai memiliki tingkat kehadiran yang baik	0,824	0,444	Valid
3	Kualitas hasil kerja pegawai tinggi	0,784	0,444	Valid
4	Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerja	0,712	0,444	Valid
5	Pegawai mampu bekerja tanpa banyak pengawasan	0,612	0,444	Valid

Kelima item pernyataan Produktivitas Pegawai dikatakan valid disebabkan skor  $r$  terhitungnya  $> r$  tabel (0,444), mengindikasikan setiap item pernyataan dalam instrumen riset berkemampuan untuk mengukur konstruksi produktivitas pegawai secara akurat dan sesuai dengan gagasan yang diteliti. Validitas ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan secara akurat menunjukkan kondisi empiris di lapangan

karena memiliki hubungan yang kuat dengan variabel produktivitas pegawai. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas hasil kerja, tingkat disiplin, kemampuan bekerja secara mandiri, dan kesiapan untuk menerima tugas tambahan adalah semua indikator yang digunakan. Instrumen digunakan pada riset memenuhi kriteria kelayakan digunakan pada tahapan analisis selanjutnya, berupa pengujian reliabilitas serta analisis regresi. Selain itu, reliabilitas instrumen memvalidasi perolehan data dapat dipercaya, yang memungkinkan penjelasan lebih komprehensif perihal korelasi sistem penilaian kinerja dengan produktivitas pegawai.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,812 untuk variabel Penilaian Kinerja dan 0,791 untuk variabel Produktivitas Pegawai. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,70, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten.

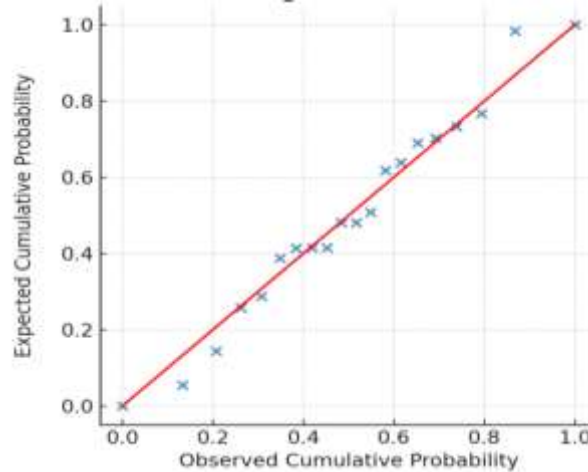
**Tabel 7.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan r <sub>tabel</sub>	Hasil
Penilaian Kinerja (X)	0,812	0,6	Reliabel
Produktivitas Pegawai (Y)	0,791	0,6	Reliabel

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilaksanakan menentukan data penelitian mengikuti berdistribusi normal, sehingga mampu mengidentifikasi tipe analisis statistik yang sesuai untuk analisis selanjutnya. Uji normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk* karena jumlah sampel kurang dari 50 responden. Hasil pengujian normalitas menunjukkan signifikansi tiap variabel  $p > 0,05$ , berdampak bisa menyimpulkan data berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada riset sudah dipenuhi serta analisis statistik parametrik bisa diterapkan untuk menguji keterkaitan antara variabel.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
 Dependent Variable : Y1T



**Gambar 1.** P-P Plot of Regression Standardized Residual

Berdasarkan hasil pengujian normalitas dengan Shapiro-Wilk memperoleh skor signifikansi 0,883  $> 0,05$  menunjukkan data residual yang terdistribusi normal, ini menandakan tidak adanya penyimpangan dalam distribusi, sehingga asumsi normalitas dalam model regresi terpenuhi. Hasil disokong grafik normal P-P Plot yang memperlihatkan titik residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya, sehingga tidak menunjukkan adanya kemiringan atau kurtosis ekstrem. Terpenuhinya asumsi normalitas, estimasi parameter dalam regresi menjadi tidak bias, serta pengujian t memberikan hasil valid serta reliabel.

### Uji Regresi Linier Sederhana

Hasil analisis regresi linier sederhana menghasilkan persamaan:

$$Y = 10,256 + 0,158X$$

Produksi pegawai akan menjadi 10,256 jika variabel penilaian kinerja ditetapkan pada nol, menurut nilai konstanta 10,256. Hubungan positif ditemukan dengan koefisien regresi 0,158, artinya setiap

peningkatan satu unit pada sistem penilaian kinerja menghasilkan meningkatnya produktivitas pegawai sebesar 0,158. Nilai t terhitung sebesar 3,511 ditemukan melalui hasil uji-t pada model regresi, signifikansi  $0,002 < 0,05$ , memperlihatkan hipotesis : sistem penilaian kinerja memengaruhi produktivitas pegawai secara positif dan signifikan-diterima.

**Tabel 8.** Hasil Uji Regresi Linier Sederhana  
**Coefficient<sup>s</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	10.256	1.732		5.923	.000
Penilaian Kinerja	.158	.045	.672	3.511	.002

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 9.** Hasil Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.672 <sup>a</sup>	.452	.422	.9655	

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Hasilnya:

$$R^2 = 0,452 \times 100\%$$

$$R^2 = 45,2\%$$

Skor R 0,672 memperlihatkan korelasi kuat dengan dua variabel. R<sup>2</sup> yang mencapai 0,452 (45,2%) variasi produktivitas pegawai bisa dijabarkan sistem evaluasi kinerja, sedangkan 54,8% lainnya dipengaruhi faktor di luar riset. Temuan mengindikasikan bahwa meskipun sistem penilaian kinerja berpengaruh penting bagi produktivitas, faktor lain berupa motivasi intrinsik, kondisi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi turut memengaruhi produktivitas pegawai.

### Analisis Diagram Fishbone

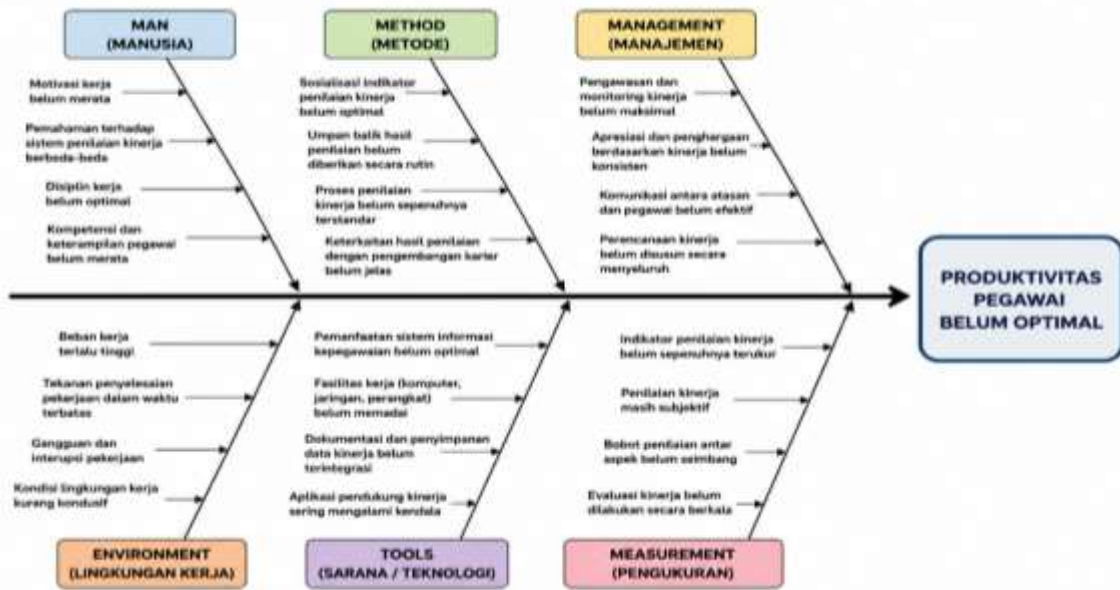
Walaupun sistem evaluasi kinerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas pegawai, tetap ada faktor lain yang memengaruhi produktivitas. Dengan demikian, dilakukan analisis penyebab utama (*Root Cause Analysis*) menggunakan diagram *Fishbone* untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang mungkin menghalangi peningkatan produktivitas pegawai.

**Gambar 2** menunjukkan hasil analisis akar penyebab menggunakan diagram Fishbone yang mengidentifikasi faktor-faktor penyebab produktivitas pegawai belum optimal. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek manusia (*man*), metode kerja (*method*), manajemen (*management*), lingkungan kerja (*environment*), dan sarana pendukung (*tools*).

Berdasarkan hasil analisis Fishbone, disusun usulan perbaikan menggunakan pendekatan 5W+1H sebagai upaya meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja dan produktivitas pegawai. Usulan perbaikan tersebut disajikan pada **Tabel 10**.

Sebelum dilakukan perbaikan, masih terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap transparansi dan keadilan sistem penilaian kinerja sehingga hasil penilaian belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengembangan kinerja dan karier. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja dan produktivitas pegawai. Setelah penerapan skenario perbaikan melalui peningkatan transparansi indikator penilaian, pemberian umpan balik secara berkala, serta penguatan keterkaitan hasil penilaian dengan pengembangan karier, diharapkan pemahaman dan kepercayaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja meningkat. Kondisi ini diprediksi dapat mendorong peningkatan motivasi kerja dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Prediksi perbaikan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sistem penilaian kinerja dapat menjadi salah satu upaya untuk mendukung peningkatan produktivitas secara berkelanjutan. Usulan perbaikan yang disusun melalui metode 5W+1H diarahkan untuk mengatasi akar permasalahan yang teridentifikasi pada diagram Fishbone, khususnya terkait transparansi sistem penilaian kinerja dan pemberian umpan balik kepada pegawai. Oleh karena itu, penerapan usulan perbaikan secara konsisten diharapkan dapat memperkuat motivasi kerja serta mendukung peningkatan produktivitas pegawai.



Gambar 2. Digram Fishbone

Tabel 10. Usulan Perbaikan Menggunakan Metode 5W+1H

5W + 1H	Usulan Perbaikan
What	Meningkatkan transparansi sistem penilaian kinerja
Why	Agar pegawai memahami indikator pegawai
Who	Unit kepegawaian dan atasan langsung
Where	PPSDM Migas Cepu
When	Setiap periode evaluasi kinerja
How	Sosialisasi indikator dan pemberian feedback berkala

Temuan studi menandakan hasil kerja karyawan cenderung meningkat ketika sistem evaluasi kinerja dilaksanakan secara maksimal. Hasil ini sesuai menggunakan Teori Harapan yang diusulkan oleh Victor Vroom, yang menyatakan bahwa individu akan berusaha lebih jika mereka percaya bahwa kinerja yang baik akan membawa imbalan yang berharga. Dalam konteks ini, sistem evaluasi kinerja yang jelas dan adil dapat menciptakan harapan yang positif dan persepsi nilai bagi karyawan, sehingga mendorong peningkatan semangat kerja.

Selain itu, temuan dari studi ini juga menguatkan pandangan Herman Aguinis tersebut menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang baik berperan sarana penilaian, serta media pengembangan pegawai melalui umpan balik yang konstruktif. Berdasarkan indikator yang diperoleh, aspek transparansi, keadilan, serta keterkaitan antara hasil penilaian dengan kompensasi dan pengembangan karier terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Secara empiris sejalan riset Khaeruman et al., (2023) menjelaskan produktivitas pegawai dapat ditingkatkan melalui sistem penilaian kinerja yang efektif. Hal ini memperkuat pandangan bahwa penilaian kinerja berperan penting dalam mendukung manajemen strategis guna meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di sektor publik. Namun, nilai koefisien determinasi yang tidak mencapai 100% mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain turut memengaruhi produktivitas karyawan, berupa kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan area kerja.

Dengan demikian, peningkatan produktivitas bergantung pada sistem penilaian kinerja semata, serta memerlukan dukungan dari berbagai faktor organisasi secara komprehensif. Optimalisasi sistem penilaian kinerja objektif, transparan, serta berlandaskan umpan balik dapat menjadi strategi efektif dalam mendorong produktivitas pegawai, terutama jika diintegrasikan dengan pengelolaan faktor-faktor organisasi lainnya secara menyeluruh.

#### 4. Kesimpulan

Nilai signifikansi yang mencapai 0,002 (< 0,05) mengindikasikan bahwa mekanisme evaluasi kinerja di PPSDM Migas berdampak positif serta berarti kepada produktivitas pegawai. Hasil analisis regresi linier sederhana mendukung berdasarkan formula  $Y = 10,256 + 0,158X$ , yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam kualitas sistem penilaian kinerja akan disertai dengan kenaikan produktivitas pegawai secara proporsional. Skor R yang mencapai 0,672 menandakan keterkaitan kuat evaluasi kinerja dengan

produktivitas pegawai. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang mencapai 45,2% menginformasikan bahwa hampir setengah variasi dalam produktivitas pegawai bisa dijelaskan sistem penilaian kinerja, sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model riset. Temuan riset menegaskan metode evaluasi kinerja yang adil, jelas, dan berlandaskan umpan balik adalah unsur krusial dalam mendukung manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi, terutama di sektor publik. Penelitian berikutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan kondisi kerja sehingga diperoleh model yang lebih lengkap dalam menjelaskan produktivitas pegawai.

Berdasarkan analisis Fishbone Diagram, faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai meliputi aspek manusia, metode kerja, dan sistem penilaian kinerja. Melalui pendekatan 5W+1H, usulan perbaikan yang dapat diterapkan antara lain peningkatan transparansi penilaian kinerja, pemberian umpan balik secara berkala, serta penguatan keterkaitan antara hasil penilaian dan pengembangan karier pegawai. Implementasi usulan tersebut diharapkan dapat mendukung peningkatan produktivitas pegawai di PPSDM Migas Cepu.

## 5. Referensi

- [1] Aguinis, Herman. *Performance management*. Sage Publications, 2023.
- [2] Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring Performance During Crises and Beyond. *Business Horizons*, 64(2), 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.001>
- [3] Ainullah, M., Muddin, S., & Mardiyawati. (2025). Konsep Pengukuran dan Evaluasi Kinerja. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 286–299. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.647>
- [4] Alif, M. F. D. S. P., & Ahmadi, M. A. (2024). Peran Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 2(4), 192–203. <https://doi.org/10.60023/wyagpr49>
- [5] Alifia, P., & Jubaedah, E. (2023). Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Cepu. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 7(1), 427–434. <https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/965>
- [6] Andriyany, D. P. (2021). *Analisis Konsep Produktivitas dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Literatur)* [STIE PGRI Dewantara Jombang]. <https://repository.itebisdewantara.ac.id/1868/>
- [7] Anjeliyani, A., Fatimah, F., & Casmal, M. (2024). Pemodelan Regresi Linear untuk Memprediksi Nilai Penjualan di PT Goodiebag Custom Indonesia Tanpa Mempertimbangkan Uji Asumsi. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 5(1), 1–13. <http://jurnal.desantapublisher.com/index.php/desanta/article/view/336>
- [8] Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., & Hanafiah, H. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71–80. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- [9] Baqy, M. F. A., & Safhira, I. (2026). Relevansi Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dalam Dinamika Organisasi Modern. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 220–229. <https://doi.org/10.64845/jimi.v2i1.233>
- [10] DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- [11] Djunaedi, D., Mustafa, F., Kholil, M., Kristanti, D., Wisnu, B., & Arifin, A. (2025). Analisis Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Secara Digital, Pelatihan Digital dan Evaluasi Kinerja terhadap Performa Karyawan pada Industri Manufaktur. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1437–1445. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1489>
- [12] Fitriana, H. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 112–115. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.66>
- [13] Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [14] Gulo, S., Waruwu, E., Telaumbanua, E. K., & Bate'e, M. M. (2025). Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias: Kajian Literatur. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), 22–36. <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.116>
- [15] Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>

- [16] Kuvaas, B. (2018). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- [17] Lathifah, H., Frinaldi, A., Asnil, A., & Putri, N. E. (2024). Analisis Akuntabilitas Birokrasi Publik Dalam Sistem Keuangan Daerah Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pelayanan Publik. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(2), 585–592. <https://doi.org/10.37676/professional.v11i2.7224>
- [18] Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2024). Implementasi Sistem Merit Dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah Di Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 12445–12460. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13896>
- [19] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- [20] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [21] Supryatna, K. S. N., & Afyah, S. (2026). Optimalisasi Penilaian Kinerja ASN untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Fakultas Manajemen Dan Bisnis Universitas Karya Persada Muna (ALASKA)*, 2(1), 184–198. <https://e-journal.ukpm.ac.id/index.php/ALASKA/en/article/view/57>
- [22] Dinibutun, S. Revda. "Work motivation: Theoretical framework." *Journal on GSTF Business Review* 1.4 (2012): 133-139.
- [23] Wisnuwardhana, A. P., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2023). Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV Griya Alam Mulya. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.55606/mri.v2i1.2110>