

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dikarenakan hanya SDM yang dapat mengelola sumber keunggulan kompetitif lainnya. Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena merekalah yang memprakarsai terbentuknya organisasi, berperan untuk membuat keputusan pada semua fungsi, dan menentukan keberlangsungan hidup organisasi tersebut.

Penilaian kerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Salah satu tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai menuju tingkat kinerja yang lebih tinggi (Kuvaas, 2007; Woerkom, 2020). Namun, bagi banyak pekerja, penilaian kinerja bukanlah sebagai sumber motivasi (Murphy, 2019). Beberapa ahli berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat merusak hubungan antara supervisor dan pegawai Culbert, (2010) dan mungkin berdampak negatif pada motivasi pegawai (Neville et al., 2019). Penilaian kinerja tradisional cenderung berfokus pada kekurangan pegawai dalam kinerja, pengetahuan, dan keterampilan mereka, dan bagaimana memperbaiki kekurangan ini (Aguinis et al., 2017). Sebagai alternatif, kinerja berbasis kekuatan penilaian berfokus pada mengidentifikasi, menghargai, dan mempromosikan penggunaan masa depan dan pengembangan kekuatan pegawai Aguinis et al., (2017) dan karena itu dapat dilihat sebagai intervensi organisasi positif yang kuat.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki keengganan untuk menerima umpan balik penilaian kinerja dan umpan balik penilaian yang mereka terima seringkali tidak dapat diandalkan (Murphy, 2019). Selain itu, karena kesalahan atribusi mendasar orang cenderung mengaitkan keberhasilan mereka sendiri dengan faktor internal dan kegagalan mereka sendiri dengan faktor eksternal, tetapi membuat atribusi sebaliknya ketika orang lain berhasil atau gagal. Kesalahan atribusi ini menyebabkan penilaian diri seseorang terhadap kinerja secara konsisten lebih tinggi daripada penilaian yang mereka dapatkan dari penyelia mereka. Terutama ketika penilaian kinerja yang diberikan oleh penilai relatif rendah, pegawai menganggap bahwa umpan balik tidak akurat, kasar, dan tidak adil Adler, et al., (2016), menurunkan motivasi kerja mereka. Peringkat kinerja memberikan informasi komparatif mengenai peringkat karyawan dalam kaitannya dengan karyawan lain. Orang umumnya berpikir bahwa mereka di atas rata-rata dan ingin dianggap sebagai karyawan yang baik, bahkan peringkat kinerja rata-rata dapat dianggap sebagai peringkat kinerja rendah dibandingkan dengan peringkat "baik", dan karena itu dapat menurunkan motivasi kerja (Greenberg dkk., 2007). Maka peringkat penilaian kinerja bisa berperan menjadi mediator penilaian kinerja pada motivasi kerja dari pegawai.

Penilaian kinerja berbasis kekuatan akan membuat bawahan merasa didukung oleh atasan mereka dan peringkat kinerja yang baik akan memenuhi keterkaitan kebutuhan psikologis mereka. Pada gilirannya, kepuasan kebutuhan mereka akan membawa motivasi yang lebih kuat untuk belajar dan berkembang. Penelitian SDT sering meneliti konstruksi kebutuhan-kepuasan sebagai mediator yang menghubungkan konteks sosial tertentu dengan hasil yang dihasilkan dari konteks tersebut (Sheldon et al., 2011; Woerkom, 2020).

Sebuah penilaian kinerja berbasis kekuatan dapat berfungsi sebagai konteks sosial di mana otoritas (penyelia) mendukung kepuasan kebutuhan bawahan.

Penilaian kinerja berbasis kekuatan mendorong kebutuhan akan keterkaitan dengan mendorong bawahan untuk mengekspresikan diri otentik mereka Cable, et al., (2015) sehingga membuat mereka lebih teridentifikasi dan terintegrasi secara sosial (Cable, D., et al. 2015; Polzer et al., 2002). Hal ini meningkatkan kemungkinan bahwa penyelia mereka akan melihat mereka sebagaimana mereka melihat diri mereka sendiri, yang mengarah pada hubungan positif dan tingkat dukungan penyelia yang dirasakan lebih tinggi (Cable, et al., 2015; Woerkom, 2020). Pada gilirannya, pemenuhan kebutuhan akan keterkaitan dalam bentuk dukungan pimpinan dapat memberikan lingkungan yang aman dan terjamin yang merangsang bawahan menuju tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi, sehingga membuat mereka lebih cenderung untuk mencari tantangan, memperluas kapasitas mereka, mengeksplorasi, dan belajar (Woerkom et al., 2019). Dalam hal ini dukungan pimpinan berperan memediasi penilaian kinerja dengan perbaikan motivasi pegawai.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan yang mempunyai tugas pokok membantu pemerintah daerah dalam melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang pendidikan dan kebudayaan. Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, bahwa untuk penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Sementara diumpai beberapa fenomena permasalahan motivasi kerja yang dialami pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal. Diantaranya seperti : 1) masih ada pegawai yang bermalas - malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dari pada bekerja, 2) masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya 3) jika ada kesalahan dalam bekerja, pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya, 4) masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas). Koondisi tersebut berimbas terhadap hasil capaian kinerja dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tegal berdasarkan LKJIP Tahun 2022 diantaranya angka putus sekolah tingkatan SD/SDLB ditargetkan indeks 0,14 tidak terpenuhi karena angka indeksnya hanya turun sampai pada 0,48, sedangkan untuk tingkatan SLTP dengan target indek 0,13 tetapi masih pada tataran indek 0,86 jadi masih cukup tinggi. Rasio untuk guru kelas dan guru mata pelajaran juga belum memenuhi target, indeks kepuasan masyarakat juga belum tercapai sesuai target, termasuk indeks pembangunan kebudayaan.

Penilaian kinerja sebagai konteks sosial yang mungkin berimplikasi pada kepuasan kebutuhan dan untuk meningkatkan motivasi bawahan, dan dengan mengeksplorasi dukungan pimpinan dan peringkat kinerja. Meskipun beberapa studi SDT telah mengeksplorasi peran umpan balik dalam pemenuhan kebutuhan dasar Deci, et al., (2017) sangat sedikit penelitian yang berfokus pada umpan balik penilaian kinerja sebagai konteks yang dapat memfasilitasi atau menggagalkan dukungan kebutuhan psikologis dasar. Hal ini relevan, terutama karena sebagian besar organisasi masih menggunakan skala penilaian berbasis kompetensi, tugas, atau perilaku untuk menilai kinerja pegawai (Adler, et al., 2016). Penelitian ini berusaha mengeksplorasi pengaruh penilaian kinerja yang berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi melalui dukungan pimpinan pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

1.2 Rumusan Masalah

Penilaian kinerja sebagai konteks sosial yang mungkin berimplikasi pada kepuasan kebutuhan dan untuk meningkatkan motivasi bawahan, dan dengan mengeksplorasi

dukungan pimpinan. Sementara terdapat fenomena masalah kinerja yang ditemui di dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal, dengan target kinerja yang ditetapkan ada beberapa item capain yang belum sesuai target yang ditetapkan. Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena kinerja yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal maka rumusan pertanyaan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
2. Bagaimana pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap dukungan pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
3. Bagaimana pengaruh dukungan pimpinan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
4. Bagaimana peran mediasi dukungan pimpinan pada pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.
2. Menganalisis pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap dukungan pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.
3. Menganalisis pengaruh dukungan pimpinan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.
4. Menganalisis peran mediasi dukungan pimpinan pada pengaruh penilaian berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi pihak Organisasi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan pegawainya melalui penilaian kinerja yang berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi melalui dukungan pimpinan.
- b. Bagi pihak Akademisi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi.
- c. Bagi pihak Lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan penilaian kinerja yang berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi melalui dukungan pimpinan terhadap pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Theory Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (SDT) adalah teori motivasi yang sangat luas yang telah berhasil diterapkan di seluruh bidang termasuk pola asuh, pendidikan, perawatan kesehatan, olahraga dan aktivitas fisik, psikoterapi, dan dunia maya, serta bidang motivasi kerja dan manajemen (Deci et al., 2017). SDT secara khusus menunjukkan bahwa kinerja dan kesejahteraan pegawai dipengaruhi oleh jenis motivasi yang dimiliki mereka dalam menjalani aktivitas pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, SDT membedakan jenis

motivasi dan mempertahankan bahwa berbagai jenis motivasi memiliki katalisator, konselor, dan konsekuensi yang berbeda secara fungsional (Dangol, 2021).

Dalam konteks penelitian ini SDT dengan menyelidiki penilaian kinerja sebagai konteks sosial yang mungkin berimplikasi pada kepuasan kebutuhan dan motivasi untuk meningkatkan perbaikan motivasi bawahan, dan dengan mengeksplorasi peringkat kinerja sebagai syarat batas (Woerkom, 2020).

2.2 Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan

2.2.1 Konsep Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan

Kekuatan individu dapat didefinisikan sebagai karakteristik, sifat, dan kemampuan individu tertentu yang, ketika digunakan, memberi energi dan memungkinkan seseorang untuk tampil sebaik mungkin (Woerkom, 2020). Sebagian besar peneliti kekuatan setuju bahwa kekuatan adalah karakteristik yang cukup stabil yang (setidaknya sebagian) tertanam dalam gen (Dangol, 2021) tetapi dapat dikembangkan melalui praktik dan akumulasi pengetahuan dan keterampilan terkait.. Menurut teori kekuatan seperti yang dikemukakan oleh Peterson, et al., (2004); Woerkom, (2020), orang biasanya memiliki tiga sampai tujuh kekuatan khas. Selanjutnya, Peterson dan Seligman mengusulkan berbagai efek positif dari penggunaan kekuatan ini, antara lain, perasaan kompetensi, kemanjuran, dan penguasaan, dan kurva pembelajaran yang cepat. Namun, teori kekuatan belum mengusulkan seberapa cepat kurva pembelajaran muncul, dan apa mekanismenya dalam mencapai efek ini. Faktanya, dua tinjauan sistematis dari penelitian intervensi kekuatan empiris menyimpulkan bahwa masih ada kekurangan pengetahuan tentang mekanisme mediasi yang menjelaskan efektivitas intervensi ini (Ghielen, et al., 2018; Woerkom et al., 2019).

Sebagian besar umpan balik kinerja dalam organisasi didasarkan pada pendekatan defisit di mana kelemahan seseorang dilihat sebagai peluang terbesar mereka untuk berkembang (Woerkom et al., 2019). Namun, perkembangan di bidang psikologi positif telah mengilhami praktisi dan cendekiawan untuk mempromosikan manfaat mendeteksi dan menggunakan kekuatan individu sebagai jalur menuju peningkatan kinerja. Kekuatan individu mengacu pada karakteristik seperti sifat yang memberi energi kepada pengguna dan memungkinkan orang untuk tampil sesuai kemampuan mereka pribadi terbaik. Jika kekuatan individu diakui oleh diri sendiri dan oleh orang lain, mereka dapat disempurnakan melalui latihan dan dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan terkait, sehingga pada akhirnya dapat diterapkan secara produktif. Studi terbaru menunjukkan bahwa penggunaan kekuatan, tidak peduli apa kekuatan ini, yang mengarah pada hasil yang berharga, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kesejahteraan, pertumbuhan pribadi, dan tingkat kinerja kerja yang lebih tinggi (Miglianico, et al., 2020)

Meskipun setiap orang memiliki kekuatan, banyak orang kesulitan mengidentifikasi kelebihan mereka dan cenderung lebih memperhatikan kelemahan mereka daripada kekuatan mereka. Kekuatan individu mungkin datang begitu alami kepada seseorang sehingga mereka digunakan secara tidak sadar atau mungkin terlihat sebagai "normal" atau sesuatu yang semua orang melakukannya (Woerkom, et al., 2016). Penilaian kinerja berbasis kekuatan membantu pekerja dalam meningkatkan kesadaran akan kekuatan mereka sendiri dengan memperhatikan dan mengungkapkan penghargaan atas kualitas unik mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa khususnya umpan balik dari orang lain mengenai kekuatan seseorang pada saat seseorang dalam kondisi terbaiknya efektif dalam meningkatkan kesadaran kekuatan (Cable, et al., 2015). Ini mungkin sebagian karena umpan balik ini menghasilkan emosi positif yang kuat, sehingga mendorong perbaikan dalam pengetahuan diri (Woerkom et al., 2019).

Penilaian kinerja berbasis kekuatan juga mendukung penggunaan kekuatan di masa depan dengan mendiskusikan bagaimana kekuatan dapat dikembangkan lebih jauh dan bagaimana kekuatan ini dapat diterapkan secara lebih efektif dalam konteks kerja. Penilaian kinerja berbasis kekuatan tidak berarti bahwa masalah kinerja tidak dapat didiskusikan lagi atau bahwa penyelia hanya dapat bersikap positif. Namun itu berarti bahwa penyelia berusaha untuk menemukan kualitas unik pegawai dan memaksimalkan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan aktivitas kerja dengan cara yang sesuai dengan kekuatan mereka (Woerkom et al., 2019).

2.2.2 Indikator Penilaian Berbasis Kekuatan

Penilaian kinerja berbasis kekuatan diukur dengan empat indikator yang didasarkan pada skala untuk mengukur iklim psikologis berbasis kekuatan seperti yang dikembangkan oleh (Woerkom, et al., 2016; Woerkom, 2020) :

1. Penilaian diungkapkan yang didasari kualitas
2. Penilaian diberikan terkait kualitas diri dan pekerjaan
3. Penilaian fokus perhatian atas talenta yang dikembangkan
4. Penilaian yang memanfaatkan kekuatan menjadi lebih baik dalam pekerjaan

2.3 Dukungan Pimpinan

2.3.1 Konsep Dukungan Pimpinan

Nijman, (2004); Rusli et al., (2018) mendefinisikan dukungan pimpinan sebagai sejauh mana pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Rusli et al., (2018) menyatakan bahwa dukungan pimpinan berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Dari beberapa definisi diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan ialah sejauhmana pimpinan mendukung dan memperkuat peserta pelatihan menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan.

Bagi pegawai, perasaan didukung oleh penyelia, dan dapat berbagi kesenangan dan masalah memfasilitasi kepuasan kebutuhan hubungan (Graves, et al., 2018; Woerkom, 2020). Berdasarkan (Asplund, et al., 2012; Lin & Lee, 2017), pendekatan manajemen berbasis kekuatan adalah cara terbaik untuk meningkatkan dukungan dari pimpinan. Dengan terlibat dalam diskusi dengan atasan mereka tentang bagaimana kekuatan mereka dapat dimanfaatkan, pegawai akan merasa lebih didukung oleh mereka dalam pengembangan masa depan mereka karena mendiskusikan situasi di mana mereka menggunakan kekuatan mereka akan membawa perasaan kompetensi, kemanjuran, dan penguasaan (Peterson, et al., 2004; Peterson et al., 2020).

Mendorong bawahan untuk mengekspresikan kekuatan mereka yang merupakan bagian integral dari diri otentik mereka, juga membuat mereka merasa lebih diidentifikasi dan terintegrasi secara sosial (Cable, et al., 2015; Rahmawati, 2019), mengarah ke hubungan positif. Selain itu, menyoroti kekuatan pegawai di luar deskripsi pekerjaan langsung menandakan hubungan yang kurang transaksional sehingga memperkuat ikatan antara kedua belah pihak. Ketika atasan dan bawahan saling mengenal dengan baik, karakter positif dari wawancara dapat membantu untuk meningkatkan dan memperdalam hubungan mereka, sedangkan ketika atasan dan bawahan tidak mengenal satu sama lain dengan baik, ini menawarkan kesempatan untuk mengenal satu sama lain sosial (Cable, et al., 2015; Woerkom, 2020).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa intervensi yang membantu orang untuk mengidentifikasi kekuatan mereka dan memanfaatkannya dengan lebih baik di masa depan dikaitkan dengan tingkat keterkaitan yang lebih tinggi. Woerkom, (2020)

menemukan bahwa intervensi kekuatan dalam konteks pendidikan, di mana murid dan guru diajarkan bagaimana mengidentifikasi kekuatan dalam diri mereka dan orang lain, mengarah pada pemenuhan kebutuhan akan keterkaitan yang lebih kuat. Dalam dua percobaan laboratorium dan percobaan lapangan di sebuah organisasi konsultan, Cable, et al., (2015); menunjukkan bahwa aktivasi diri terbaik, yang menegaskan kekuatan peserta mengarah pada lebih banyak keterkaitan dengan majikan mereka. Dalam percobaan lapangan, di pusat panggilan Cable, et al., (2015) menunjukkan bahwa ketika pegawai baru ditegaskan dalam kualitas positif mereka, mereka lebih cenderung untuk tinggal dengan majikan mereka saat ini. Lee, et al., (2019) menunjukkan bahwa ketika anggota tim dirangsang untuk merefleksikan sifat positif mereka, mereka merasa lebih diterima secara sosial oleh anggota tim lainnya.

2.3.2 Indikator Dukungan Pimpinan

Indikator pengukuran dukungan pimpinan diukur dengan empat indikator dari yang dikembangkan oleh (Rhoades, et al.2002; Woerkom, (2020) yaitu :

1. Pimpinan peduli dengan pendapat pegawai
2. Pimpinan peduli dengan kesejahteraan pegawai
3. Pimpinan mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai organisasi
4. Pimpinan selalu memperhatikan pegawai

2.4 Perbaikan Motivasi

2.4.1 Konsep Perbaikan Motivasi

Robbins, et al., (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Siagian, (2016); Waliamin, (2020) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Perbaikan motivasi pada kontek penelitian ini adalah perbaikan motivasi kerja berdasarkan kekuatan karakter pegawai menuju perbaikan atau kekuatan (Woerkom et al., 2019).

Penilaian kinerja yang mendukung pegawai dalam mendeteksi, mengembangkan, dan menggunakan karakteristik yang memungkinkan mereka untuk melakukan yang terbaik secara pribadi, akan memiliki efek positif pada perbaikan motivasi kinerja mereka. Karena pengembangan pegawai telah menjadi tujuan penting dari penilaian kinerja, kinerja seseorang perbaikan motivasi dapat dianggap sebagai reaksi penilaian kinerja yang penting, di samping kepuasan, keadilan, utilitas yang dirasakan, dan akurasi yang dirasakan (Woerkom, 2020).

Membantu pegawai untuk menunjukkan kekuatan individu mereka dan membuat mereka menceritakan kisah tentang kejadian di mana mereka merasa "yang terbaik", memiliki dampak positif pada orang lain, dan memanfaatkan potensi penuh mereka, kemungkinan akan meningkatkan perasaan penguasaan dan (Woerkom et al., 2019). Dengan membahas aspek-aspek diri yang telah berhasil dikembangkan di masa lalu, pegawai akan merasa yakin bahwa upaya pengembangan di masa depan akan sama-sama berhasil, dan akan membantu mereka memahami langkah mana yang diperlukan untuk proses pertumbuhan di masa depan (Borowa, et al., 2019). Selanjutnya, mendiskusikan bagaimana pegawai dapat memanfaatkan kekuatan mereka dengan lebih baik di masa depan, misalnya dengan menyusun pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan mereka cenderung memperkuat perasaan kepemilikan dan otonomi (Peterson, et al., 2004; Peterson et al., 2020).

Pada gilirannya, berdasarkan SDT dapat dikatakan bahwa perasaan kompetensi dan otonomi ini akan mengarah pada motivasi intrinsik, membuat orang mengerjakan tugas

karena mereka menganggapnya menyenangkan dan menarik dan membuat mereka cenderung untuk mencari tantangan, memperluas kapasitas mereka, mengeksplorasi, dan belajar (Amin et al., 2020; Deci, et al., 2017). Efek positif dari pendekatan berbasis kekuatan pada pertumbuhan pribadi dan pengembangan profesional telah ditunjukkan oleh beberapa penelitian (Woerkom, et al., 2018; Woerkom, et al., 2019)

2.4.2 Indikator Perbaikan Motivasi

Perbaikan motivasi pegawai diukur Roberson, et al., (2006); Woerkom, (2020) dengan indikator sebagai berikut :

1. Ingin melakukan yang lebih baik
2. Mendorong untuk meningkatkan kinerja
3. Meningkatkan komitmen untuk melakukannya lebih baik
4. Menginspirasi untuk lebih mengembangkan diri

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan dengan Perbaikan Motivasi

Penilaian kinerja yang mendukung pegawai dalam mendeteksi, mengembangkan, dan menggunakan karakteristik yang memungkinkan mereka untuk melakukan yang terbaik secara pribadi, akan memiliki efek positif pada perbaikan motivasi kinerja mereka. Karena pengembangan pegawai telah menjadi tujuan penting dari penilaian kinerja seseorang perbaikan motivasi dapat dianggap sebagai reaksi penilaian kinerja yang penting, di samping kepuasan, keadilan, utilitas yang dirasakan, dan akurasi yang dirasakan (Pichler, et al., 2018; Woerkom, 2020)

Berdasarkan SDT dapat dinyatakan bahwa perasaan kompetensi dan otonomi ini akan mengarah pada motivasi intrinsik, membuat orang mengerjakan tugas karena mereka menganggapnya menyenangkan dan menarik dan membuat mereka cenderung untuk mencari tantangan, memperluas kapasitas mereka, mengeksplorasi, dan belajar (Ryan, et al., 2000). Efek positif dari pendekatan berbasis kekuatan pada pertumbuhan pribadi dan pengembangan profesional telah ditunjukkan oleh beberapa penelitian (Woerkom, et al., 2016; Woerkom et al., 2019; Woerkom, 2020) Maka hipotesisnya :

H1. Penilaian kinerja berbasis kekuatan berpengaruh positif terhadap perbaikan motivasi.

2.5.2 Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan dengan Dukungan Pimpinan

Berdasarkan teori penentuan nasib sendiri (Ryan, and Deci, 2000), bahwa penilaian kinerja berbasis kekuatan akan membuat bawahan merasa didukung oleh atasan mereka dan dengan demikian memenuhi kebutuhan psikologis mereka akan keterkaitan. Sebuah penilaian kinerja berbasis kekuatan dapat berfungsi sebagai konteks sosial di mana otoritas (penyelia) mendukung kepuasan kebutuhan bawahan. Meskipun SDT mengajukan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, dalam penelitian ini, kami fokus secara khusus pada kebutuhan akan keterkaitan, mengingat sifat interpersonal yang kuat dari penilaian kinerja (Reinke, 2018). Penilaian kinerja berbasis kekuatan mendorong kebutuhan akan keterkaitan dengan mendorong bawahan untuk mengekspresikan diri otentik mereka (Roberts, et al., 2005) sehingga membuat mereka lebih teridentifikasi dan terintegrasi secara sosial (Cable, et al., 2015). Hal ini meningkatkan kemungkinan bahwa penyelia mereka akan melihat mereka sebagaimana mereka melihat diri mereka sendiri, yang mengarah pada hubungan positif dan tingkat dukungan penyelia yang dirasakan lebih tinggi (Cable, et al., 2015). Maka hipotesis penelitian adalah :

H2. Penilaian kinerja berbasis kekuatan berpengaruh positif terhadap dukungan pimpinan.

2.5.3 Dukungan Pimpinan dengan Perbaikan Motivasi

Dengan terlibatnya pegawai dalam diskusi dengan atasan mereka tentang bagaimana kekuatan mereka dapat dimanfaatkan, pegawai akan merasa lebih didukung oleh mereka dalam pengembangan masa depan mereka karena mendiskusikan situasi di mana mereka menggunakan kekuatan mereka akan membawa perasaan kompetensi, kemanjuran, dan penguasaan (Peterson, et al., 2004; Peterson et al., 2020). Mendorong bawahan untuk mengekspresikan kekuatan mereka yang merupakan bagian integral dari diri otentik mereka, juga membuat mereka merasa lebih diidentifikasi dan terintegrasi secara sosial (Cable, et al., 2019) mengarah ke hubungan positif.

Pemenuhan kebutuhan ada keterkaitan sangat yang menonjol dalam menghasilkan variabilitas motivasi intrinsik (Deci, et al. 2017). Berdasarkan SDT hal serupa dapat terjadi dalam pengaturan interpersonal selama rentang waktu, motivasi intrinsik lebih mungkin berkembang dalam konteks yang dicirikan oleh rasa aman dan keterkaitan (Deci, et al., 2017). Kepuasan akan kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain dan untuk menjadi efektif di dunia sosial mendukung kecenderungan orang untuk menginternalisasi nilai-nilai dan proses regulasi yang ada di dunia mereka (Deci, et al., 2017). Oleh karena itu, berdasarkan SDT dapat diharapkan bahwa dukungan pengawasan yang dirasakan dapat merubah motivasi kerja pegawai. Maka hipotesisnya :

H3. Dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap perbaikan motivasi pegawai.

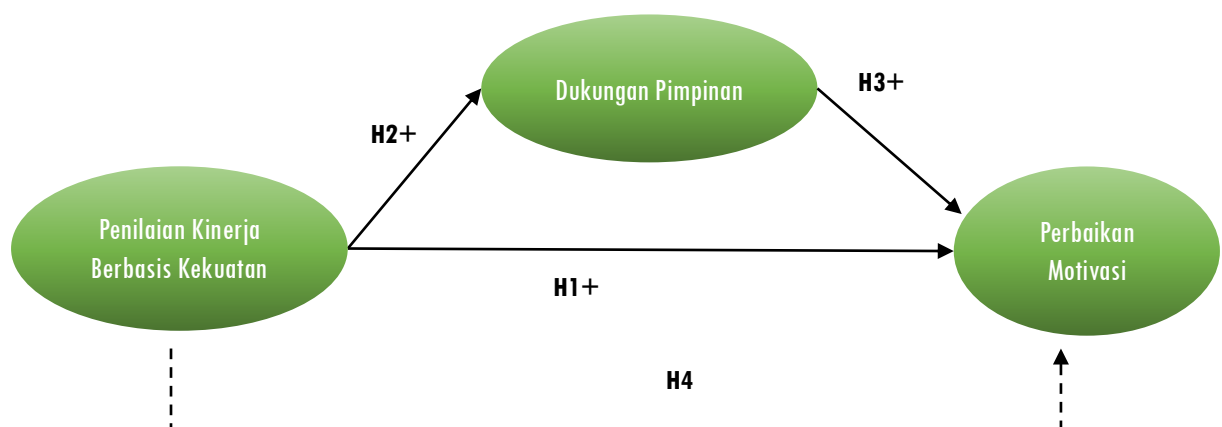
2.5.4 Dukungan Pimpinan Memediasi Hubungan Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan dengan Perbaikan Motivasi

Pemenuhan kebutuhan akan keterkaitan sangat menonjol untuk menghasilkan variabilitas dalam motivasi intrinsik (Deci, et al., 2017). Ini sudah dapat diamati pada masa bayi, ketika motivasi intrinsik dalam bentuk perilaku eksploratif lebih jelas ketika bayi terikat dengan aman pada orang tua. SDT mengusulkan bahwa dinamika serupa terjadi dalam pengaturan interpersonal selama rentang hidup, dengan motivasi intrinsik lebih mungkin berkembang dalam konteks yang dicirikan oleh rasa aman dan keterkaitan (Deci, et al., 2017). Kepuasan akan kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain dan untuk menjadi efektif di dunia sosial mendukung kecenderungan orang untuk menginternalisasi nilai-nilai dan proses regulasi yang ada di dunia mereka. Oleh karena itu, berdasarkan SDT dapat diharapkan bahwa dukungan pengawasan (pimpinan) yang dirasakan adalah variabel mediasi dalam hubungan antara penilaian kinerja berbasis kekuatan dan perbaikan motivasi pegawai. Dengan berusaha menemukan kekuatan dalam diri bawahan dan menemukan penerapan kekuatan ini dalam konteks pekerjaan, manajer mengungkapkan empati dan kesediaan untuk melihat dunia dari sudut pandang bawahan, sehingga mendukung proses membangun hubungan baik (Meinecke, dkk., 2019) Maka hipotesisnya :

H4. Dukungan pimpinan memediasi hubungan penilaian kinerja berbasis kekuatan terhadap perbaikan motivasi.

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan pada pengembangan hipotesis, maka diagram model penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mengeksplorasi variabel kepemimpinan transformasional, human capital, pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Dangol, 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja; • Motivasi; • Kinerja; • Pengembangan karyawan. 	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja secara teratur mengarah pada motivasi karyawan. Peringkat penilaian kinerja dapat dianggap sebagai teknik yang memiliki efek positif pada prestasi kerja dan motivasi karyawan. Karyawan dapat termotivasi jika proses penilaian didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang akurat dan terkini. Pada tantangan penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan ditetapkan bahwa beberapa manajer cenderung liberal atau ketat dalam menilai staf yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Kemampuan manajer untuk mengatasi kesenjangan keterampilan dapat berdampak signifikan pada motivasi karyawan. Peringkat reguler dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan. Penilaian yang adil atas kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka.</p>
2	Hammood et al., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja, • Prestasi kerja 	<p>Temuan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel independen dan dependen. Itu adalah menetapkan standar kinerja, mengkomunikasikan standar yang ditetapkan, mengukur kinerja aktual dan membandingkan dengan standar, mendiskusikan penilaian dan memberikan umpan balik dan menunjukkan tindakan perbaikan dengan kinerja staf pengajar.</p>
3	Yadav & Sharma, 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Praktik ramah keluarga, • Kepuasan kerja, • Konflik pekerjaan-keluarga, • Dukungan supervisor, • Kebijakan kehidupan kerja, 	<p>Hasilnya menegaskan bahwa baik kebijakan ramah keluarga dan dukungan supervisor berpengaruh negatif terhadap konflik pekerjaan-keluarga. Juga, konflik pekerjaan-keluarga sebagian menengahi antara kebijakan ramah keluarga dan kepuasan kerja serta antara dukungan supervisor dan kepuasan kerja. Juga,</p>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan kerja yang fleksibel 	dukungan supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
4	Woerkom, 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja, • Dukungan atasan yang dirasakan, • Perbaikan Motivasi • Peringkat kinerja 	Penilaian kinerja berbasis kekuatan memiliki efek positif pada dukungan supervisor yang dirasakan (PSS), dan pada gilirannya pada kinerja MTI. Selanjutnya, pengaruh penilaian kinerja berbasis kekuatan sangat kuat, ketika peringkat kinerja relatif rendah. Temuan kami dapat menginspirasi penelitian masa depan ke dalam penilaian kinerja berbasis kekuatan sebagai pendekatan relasional untuk pengembangan karyawan
5	Waliamin, 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja, • Motivasi, • Produktivitas kerja 	Teknik penilaian diri, pengaruh evaluasi terhadap motivasi berpengaruh positif, tempat evaluasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, metode evaluasi terhadap motivasi berpengaruh negatif, dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
6	Woerkom & Meyers, 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Intervensi • Self-efficacy • Inisiatif • Pertumbuhan pribadi 	Intervensi memiliki efek langsung pada <i>self-efficacy</i> umum (GSE) dan efek tidak langsung pada inisiatif pertumbuhan pribadi. Selain itu, sejalan dengan teori plastisitas, kami menemukan bahwa intervensi tersebut sangat efektif untuk peserta dengan tingkat GSE awal rendah hingga sedang. Kami menyimpulkan bahwa intervensi kekuatan dapat memberikan alat yang singkat dan efektif untuk organisasi yang bertujuan untuk belajar mandiri di antara staf mereka, khususnya ketika ditawarkan kepada karyawan yang kurang percaya diri dengan kemampuan mereka.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah :

1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Sugiyono, 2017).

2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh perusahaan, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku surat kabar majalah, prasasti, notulen, rapat agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2016). Dalam penelitian ini dokumentasi yang dimaksud adalah untuk mengambil data yang berupa presensi pegawai atau struktur.

3.2.2 Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2016). Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check \surd pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut Sugiyono, (2017) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

Sangat tidak setuju (STS)	= 1
Tidak setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

3.3 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten

Tegal dengan jumlah 76 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2017). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 76 seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

3.4 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Definisi operasional dari variabel, indikator, serta sumber instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Penilaian Kinerja Berbasis Kekuatan	Penilaian kinerja berbasis kekuatan adalah penilaian kinerja yang berbasis dukungan penggunaan kekuatan di masa depan dengan mendiskusikan bagaimana kekuatan dapat dikembangkan lebih jauh dan bagaimana kekuatan ini dapat diterapkan lebih efektif dalam konteks kerja (Woerkom, 2020)	Ada empat indikator seperti yang dikembangkan oleh (Woerkom, , 2016; Woerkom, 2020): 1. Penilaian diungkapkan yang didasari kualitas 2. Penilaian diberikan terkait kualitas diri dan pekerjaan 3. Penilaian Fokus perhatian atas talenta yang dikembangkan 4. Penilaian yang memanfaatkan kekuatan menjadi lebih baik dalam pekerjaan
2	Dukungan Pimpinan	Nijman, (2004); Rusli et al., (2018) mendefinisikan dukungan pimpinan sebagai sejauh mana pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan	Indikator dukungan pimpinan Rhoades, et al., (2001); Woerkom, (2020) yaitu : 1. Pimpinan peduli dengan pendapat pegawai 2. Pimpinan peduli dengan kesejahteraan pegawai 3. Pimpinan mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai organisasi 4. Pimpinan selalu memperhatikan pegawai
3	Perbaikan Motivasi	Perbaikan motivasi pada kontek penelitian ini adalah perbaikan motivasi kerja berdasarkan kekuatan karakter pegawai menuju perbaikan atau kekuatan (Woerkom & Meyers, 2019).	Perbaikan motivasi pegawai diukur menurut Roberson, Q. M., and Stewart, (2006); Woerkom, (2020) dengan indikator sebagai berikut : 1. Ingin melakukan yang lebih baik 2. Mendorong untuk meningkatkan kinerja 3. Meningkatkan komitmen untuk melakukannya lebih baik 4. Menginspirasi untuk lebih mengembangkan diri

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Santosa, 2018).

3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus

lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018). Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit*(GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai rata-rata R^2 Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 (*predictive relevance*) yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel latin endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q^2 *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya (Santosa, 2018).

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai p value di bawah 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For* (VAF) apabila nilai VAF $<$ 20% maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval $20\% < VAF < 80\%$ maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF $>$ 80% maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Sholihin, et al., 2013).