

**TESIS**

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEMAJUAN  
KARIER DENGAN *SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA KARYAWAN DI PT. MADUBARU**



**RIRIS IRGAGUNARSA TAMPUBOLON**  
**No. Mhs: 135002073/PS/MM**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2015**



UNIVERSITAS ATMAJAYA YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

PERSETUJUAN TESIS

Nama : RIRIS IRGAGUNARSA TAMPUBOLON  
Nomor Mahasiswa : 135002073/PS/MM  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan  
Karier dengan *Self-efficacy* sebagai Variabel  
Pemoderasi pada Karyawan di PT. Madubaru.

Nama Pembimbing

Tanggal

Tanda Tangan

Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.

05/03/15  
.....



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : RIRIS IRGAGUNARSA TAMPUBOLON  
Nomor Mahasiswa : 135002073/PS/MM  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan Karier dengan *Self-efficacy* sebagai Variabel Pemoderasi pada Karyawan di PT. Madubaru.

**Nama Penguji**

**Tanggal**

**Tandatangan**

Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.  
(Ketua)

26/3 115

Prof. Dr. FX Suwanto, MS.  
(Anggota)


26/3 2015

Drs. P. Didit Krisna Dewara, MM  
(Anggota)

24/3 115

**Ketua Program Studi,**



  
Mahestu Krisjanti, MSc.IB.Ph.D.

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : RIRIS IRGAGUNARSA TAMPUBOLON  
Nomor Mahasiswa : 135002073  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap  
Kemajuan Karier dengan *Self-efficacy*  
sebagai Variabel Pemoderasi pada Karyawan  
di PT. Madubaru.

Dengan sesungguhnya menyatakan bahwa tesis ini adalah benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide dan kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan orang lain dinyatakan secara tertulis dalam tesis ini pada catatan perut dan daftar pustaka.

Tidak terdapat di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam akademik. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko dan sanksi akademik yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan tesis ini hasil duplikasi atau plagiasi.

Yogyakarta, 2 Maret 2015

Riris Irgagunarsa Tampubolon

## INTISARI

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki suatu organisasi yang berperan sebagai penggerak proses produksi dan fungsional manajemen dalam pengambilan keputusan dan kepentingan lainnya. Sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan disebut sebagai karyawan yang kinerjanya dievaluasi selama periode tertentu dan dikaitkan dengan standar kerja.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier dengan *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi pada karyawan di PT. Madubaru. Penilaian kinerja dilakukan sebagai dasar pengambilan keputusan dan memberi umpan balik kepada karyawan yang berfungsi sebagai wahana peningkatan kinerja, pengembangan diri dan karier karyawan. Penilaian kinerja yang teridentifikasi dan diterapkan secara tepat dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan dan mendiagnosis masalah organisasi.

Penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Madubaru dengan menggunakan metode penyamplingan *proportionate stratified random sampling*. Responden yang berhasil dijangkau sejumlah 105 yang terdiri dari karyawan tetap dan kontrak. Metode analisis deskriptif kuantitatif dan analisis regresi hirarki digunakan untuk menguji model hubungan yang terbentuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 22,3% kemajuan karier karyawan dipengaruhi oleh penilaian kinerja yang dilakukan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh *self-efficacy* karyawan tetapi penilaian kinerja tidak dimoderasi oleh *self-efficacy* terhadap kemajuan karier.

Hasil regresi masih rendah diperlukan andil manajemen dan atasan langsung untuk memberikan dukungan, pelatihan dan tanggung jawab serta kesempatan berkarier dengan menyediakan jalur karier yang lebih banyak bagi karyawan yang kinerjanya meningkat dan terukur.

Kata-kata kunci: Kinerja, Penilaian kinerja, *Self-efficacy*, Karier, Kemajuan karier

## ABSTRACT

*Human resources is one of the most important assets owned by an organization that acts as a driver of the production process and functional management in decision-making and other interests. Human resources working in a company referred to as an employee whose performance is evaluated during a certain period and is associated with labor standards.*

*The purpose of this research to analyze the effect of the performance appraisal on career advancement with self-efficacy as moderating variables on employees at PT. Madubaru. Performance appraisal is a basis for decision making and provide feedback to the employees as a mode for performance improvement, self-development and career employees. Assessment of performance are identified and appropriately applied can help determine the purpose of training programs and diagnosing organizational problems.*

*This research was conducted by distributing questionnaires to employees of PT. Madubaru with sample using proportionate stratified random sampling. Respondents were successfully captured by a number of 105, which consists of permanent and contract employees. Method of quantitative descriptive analysis and hierarchical regression analysis was used to test models of the relationships formed.*

*The results shown that about 22.3% career advancement of employees affected by the organization performance assessment. Employee performance is influenced by the self-efficacy of employees but the performance appraisal is not moderated by self-efficacy for career advancement.*

*The regression results are still low, required some contribution from management and direct supervisor to give support, training, responsibilities and career opportunities by providing more career paths for employees whose performance is increased and measurable.*

**Key words:** *Performance, Performance appraisal, Self-efficacy, Career advancement.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas berkat rahmat karunia serta kasihNya yang berlimpah sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan Karier dengan *Self-efficacy* sebagai Variabel Pemoderasi pada Karyawan di PT. Madubaru” ini dapat penulis selesaikan dengan baik dan lancar. Penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun usaha dalam penyusunannya telah dilakukan dengan sebaik mungkin dan segala daya upaya.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak selama menyelesaikan tesis ini, tesis ini tidak akan mungkin dapat penulis selesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada para pihak:

1. Bapak M. Parnawa Putranta MBA., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana sekaligus dosen pembimbing yang telah begitu baik dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan kepada penulis, menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran demi mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. FX Suwanto, MS., selaku dosen penguji pada sidang proposal dan tesis, terima kasih atas saran dan masukannya.
3. Bapak Drs. P. Didit Krisna Dewara, MM., selaku dosen penguji pada sidang proposal dan tesis, terima kasih atas saran dan masukannya.
4. Ibu Mahestu Noviandra, MscIb, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan selaku dosen Pemasaran Magister Manajemen yang selalu ada waktu untuk mendengarkan keluhan penulis dan memberikan masukan-masukannya, terima kasih.

5. PT. Madubaru tempat penulis melakukan penelitian, terima kasih banyak kepada karyawan yang terlibat dengan pengisian kuesioner penelitian dan khususnya kepada staff HRD yang telah memberikan ijin penelitian dan banyak membantu dalam memberikan informasi.
6. Para Dosen Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta, terima kasih banyak kepada Bapak/ Ibu yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama belajar Magister Manajemen.
7. Keluargaku tercinta, Bapak, Mama, kakak dan abang-abangku terima kasih atas segala dukungan dan doa yang telah kalian berikan selama ini
8. Seseorang yang spesial dan berarti buat penulis, Rama Sitanggung yang telah memberikan sebagian waktu dan perhatiannya untuk selalu memberi dukungan dan tetap menyemangati penulis.
9. Teman-teman seperjuangan angkatan MM Januari 2014, mb Tania, Jonathan, Niken, Sesilia, Dhoni, Aditya, Intan, Yuni, Nerissa, Laxmi, Nico, Dion, Adam, Yohanes, Rajif. Terima kasih sudah menjadi bagian selama studi Magister Manajemen, kebersamaan dan sharingnya.
10. Teman-teman S2 angkatan MM September 2013 dan angkatan MM September 2014, yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.
11. Pegawai admisi dan perpustakaan yang selalu penulis repotkan dan semua pihak yang membantu terlaksananya penelitian ini.

Terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang sungguh amat tidak ternilai, semoga Tuhan Yesus yang akan membalasnya. Amin

Yogyakarta, 2 Maret 2015

Riris Irgagunarsa Tampubolon



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Believe in yourself and have faith in what you do.*

Tuhan adalah kekuatanku dan perisaiku, kepada-Nya hatiku percaya.  
Aku tertolong sebab itu beria-ria hatiku, dan dengan nyanyianku aku bersyukur kepadaNya  
(Mazmur 28: 7)

Kubersyukur atas kasih karunia Tuhan Yesus Kristus yang berlimpah dalam hidupku. Terpujilah nama Tuhan karena Ia telah mendengarkan permohonan dan doa-doaku selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini saya persembahkan teruntuk orang-orang yang saya kasihi:

- Kedua orang tuaku, bapak J. Tampubolon dan mamak S. Butar-butar yang telah membesarkan dan memberikan pelajaran hidup yang berarti, terima kasih untuk setiap doa yang kalian berikan.
- Kakakku Nurlija, abang-abangku Jaya dan Ramsden yang telah menjadi saudara-saudariku yang baik dan selalu mendukungku.
- *And last but certainly not least my dearest Rama Sitanggang, thank you for your support and love.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUN DOSEN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
INTISARI .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I            PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Keaslian Penelitian .....	5
1.5. Tujuan Penelitian .....	6
1.6. Manfaat Penelitian .....	6
1.7. Sistematika Penulisan .....	7

## **BAB II**                      **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1.	Pengertian Kinerja .....	8
2.2.	Pengertian Penilaian Kinerja .....	10
2.3.	Pengertian <i>Self-efficacy</i> .....	17
2.4.	Pengertian Karier .....	20
2.5.	Penelitian Terdahulu .....	25
2.6.	Kerangka Penelitian .....	27
2.7.	Hipotesis Penelitian .....	28

## **BAB III**                      **METODE PENELITIAN**

3.1.	Bentuk Penelitian .....	31
3.2.	Lokasi Penelitian .....	31
3.3.	Metode Analisis Penelitian .....	32
3.4.	Variabel Penelitian .....	32
3.5.	Populasi dan Sampel .....	33
3.6.	Metode Pengumpulan dan Pengukuran Data .....	34
3.7.	Metode Pengujian Instrumen .....	36
3.8.	Metode Analisis Data .....	38

## **BAB IV**                      **HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

4.1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	39
4.2.	Analisis Demografi Responden .....	40
4.3.	Pengujian Instrumen .....	43
4.3.1.	Uji Validitas .....	43

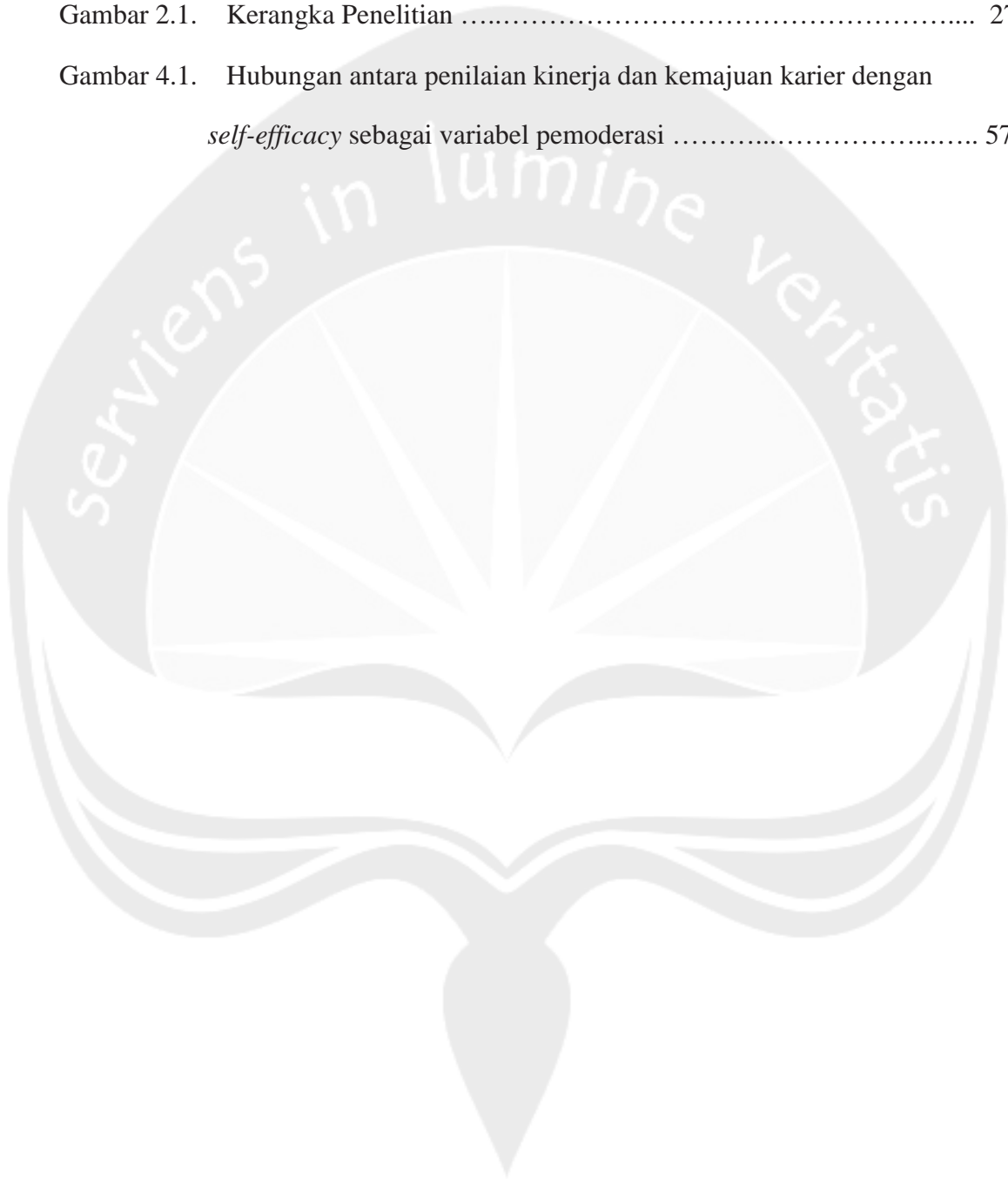
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	44
4.4.	Deskripsi Analisis Variabel Penelitian .....	44
4.4.1.	Analisis Korelasi antar Variabel .....	45
4.4.2.	Analisis Butir Kuesioner pada Variabel Penilaian Kinerja ...	46
4.4.3.	Analisis Butir Kuesioner pada Variabel <i>Self-efficacy</i> .....	48
4.4.4.	Analisis Butir Kuesioner pada Variabel Kemajuan Karier ...	49
4.5.	Analisis Hipotesis .....	50
4.6.	Pembahasan .....	58
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
5.1.	Kesimpulan .....	62
5.2.	Implikasi Manajerial .....	63
5.3.	Keterbatasan Penelitian .....	66
5.4.	Saran .....	66
5.4.1.	Saran kepada PT. Madubaru .....	67
5.4.2.	Saran kepada Penelitian di Masa Depan .....	67
DAFTAR PUSTAKA	.....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel .....	33
Tabel 4.1.	Data Karakteristik Responden .....	40
Tabel 4.2.	Uji Validitas .....	43
Tabel 4.3.	Uji Reliabilitas .....	44
Tabel 4.4.	Analisis Korelasi antar Variabel .....	45
Tabel 4.5.	Analisis Mean Butir Kuesioner pada Variabel Penilaian Kinerja . . .	46
Tabel 4.6.	Analisis Mean Butir Kuesioner pada Variabel <i>Self-efficacy</i> .....	48
Tabel 4.7 .	Analisis Mean Butir Kuesioner pada Variabel Kemajuan Karier .....	49
Tabel 4.8.	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan Karier Karyawan ..	51
Tabel 4.9.	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> terhadap Kemajuan Karier Karyawan .....	53
Tabel 4.10.	Pengaruh Penilaian Kinerja dan <i>Self-efficacy</i> terhadap Kemajuan Karier .....	55
Tabel 4.11.	Pengaruh Penilaian Kinerja, <i>Self-efficacy</i> dan Interaksi (penilaian kinerja x <i>self-efficacy</i> ) terhadap Kemajuan Karier .....	56

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. Kerangka Penelitian ..... 27
- Gambar 4.1. Hubungan antara penilaian kinerja dan kemajuan karier dengan  
*self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi ..... 57



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	:	Kuesioner
LAMPIRAN II	:	Karakteristik Responden
LAMPIRAN III	:	Pengujian Validitas dan Reliabilitas
LAMPIRAN IV	:	Pengujian Deskriptif Variabel
LAMPIRAN V	:	Pengujian Regreshi Hirarki
LAMPIRAN VI	:	Tabulasi Jawaban Responden
LAMPIRAN VII	:	Tabel r
LAMPIRAN VIII	:	Surat Ijin Penelitian