

Pelatihan *Goal Setting* terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT.X Sragen

Endah Mutiara Sari¹
Wiwien Dinar Pratisti
Susatyo Yuwono

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Keywords/Kata kunci

Employee, goal setting
training, work motivation

ABSTRACT/ABSTRAK:

Work motivation that becomes a drive for someone in completing their work is important to be maintained and improved. The purpose of this research was to determine the effectiveness of goal setting training to improve work motivation for employees. This study uses a pretest-posttest control group design. Subjects of this research were 24 employees of PT X Sragen, which is divided into experimental and control groups. Measurement of work motivation was using The Multidimensional Work Motivation Scale. The data results were analyzed by ANOVA mixed design analysis. The results of the interaction test work motivation scores between the experimental and control groups crossed with the score measurement time (pretest-posttest-follow up) showed an F-count value of 27,604 and a significance of 0,000 and partial eta squared 0,556 that means goal setting training is effective to increase work motivation on employees. Thus, employee can empower their clearer and more targeted goals to be more motivated at work..

karyawan, motivasi kerja,
pelatihan *goal setting*

Motivasi kerja yang menjadi pendorong bagi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi penting untuk dipelihara dan ditingkatkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pelatihan *goal setting* dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Penelitian ini menggunakan desain *pretest-posttest control group design*. Subyek penelitian adalah 24 orang karyawan PT X Sragen yang dibagi menjadi kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pengukuran motivasi kerja dilakukan dengan *The Multidimensional Work Motivation Scale*. Hasil penelitian dianalisis dengan *ANOVA Mixed Design*. Hasil uji interaksi skor motivasi kerja antara kelompok eksperimen dan kontrol yang disilangkan dengan waktu pengukuran skor (*pretest-posttest-follow up*) menunjukkan nilai F-Hitung sebesar 27,604 dengan signifikansi 0,000 dan eta parsial kuadrat 0,556, yang menandakan bahwa pelatihan *goal setting* efektif meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat memberdayakan tujuan mereka yang lebih jelas dan terarah untuk lebih termotivasi dalam bekerja.

¹Korespondensi mengenai isi artikel dapat dilakukan melalui: endahms96@gmail.com

Motivasi kerja menjadi isu yang cukup penting dalam suatu organisasi. My (2017) melakukan penelitian pada 310 mahasiswa di Universitas Vaasa yang bergerak dalam bidang ilmu terapan di Finlandia. Mahasiswa yang menjadi responden adalah mahasiswa yang sedang bekerja dan atau pernah memiliki pengalaman kerja. Pengambilan data dilakukan melalui survei yang dipasang pada portal web universitas. Hasil yang ditemukan adalah 19,1% responden merasa sangat termotivasi untuk bekerja, 64,3% memiliki motivasi, 13,4% tidak memiliki motivasi, dan 3,2% sangat tidak termotivasi. Mahasiswa yang pernah atau sedang bekerja tersebut sebanyak 93% setuju bahwa motivasi mereka akhirnya mempengaruhi kinerja mereka selama bekerja. Ketika tidak termotivasi maka kinerja pun tidak maksimal. Belay et al. (2012) juga melakukan penelitian untuk mengetahui tingkat motivasi, yaitu pada 1658 petani, 181 agen perkembangan, dan 42 supervisor di sektor agrikultural di Ethiopia. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa 67% agen perkembangan berada pada level motivasi sedang, sedangkan 29% berada pada tingkat motivasi rendah. Adanya kondisi lemahnya motivasi mempengaruhi kinerja serta menurunnya reputasi di depan klien dan akibatnya mengarah pada ketidakpuasan kerja.

Tidak jauh berbeda dengan Ethiopia dan Finlandia, Indonesia juga memiliki isu motivasi kerja yang perlu diperhatikan. Berdasarkan penelitian Sulistiyono (2015) di PT. Danarhadi Surakarta, dari 34 karyawan yang dijadikan sampel, sebanyak 47,05% karyawan memiliki motivasi sedang dan 52,95% memiliki motivasi kerja yang tinggi. Kondisi ini mempengaruhi kinerja karyawan dimana timbul kelambanan kerja dan pemanfaatan waktu kerja untuk melakukan hal-hal diluar urusan

pekerjaannya. Selain itu, Wahyudi (2016) dalam penelitiannya juga menemukan motivasi kerja intrinsik 60 karyawan PT. Joglosemar Surakarta berada pada 23% kategori rendah, 51% kategori sedang dan 26% kategori tinggi. Karyawan yang bermotivasi rendah tidak mencapai kriteria perusahaan dimana karyawan bekerja tidak hanya mencakup *in-role* atau bekerja sesuai job description namun juga *extra-role* atau bekerja melebihi dari yang perusahaan harapkan.

Motivasi karyawan dapat dilihat melalui aspek-aspek motivasi, yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan amotivasi (Gagné et al., 2015). Motivasi intrinsik adalah kekuatan psikologis yang membuat seseorang melakukan aktivitas/pekerjaan karena mereka merasa tertarik dan memperoleh kepuasan dari aktivitas/pekerjaan itu. Motivasi ekstrinsik adalah kekuatan psikologis yang membuat seseorang melakukan aktivitas/pekerjaan tertentu untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman atau keadaan yang tidak disukai. Ketika tidak ada motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, muncullah amotivasi, keadaan dimana seseorang kehilangan motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi dan bersemangat dalam bekerja akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan kemampuan terbaik yang dimiliki sehingga hasil dari pekerjaannya meningkatkan hasil produksi. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung menggunakan sedikit usaha dalam pekerjaan mereka, menghindari pekerjaan atau lingkungan kerja sebanyak mungkin, *resign* jika ada kesempatan, dan kualitas hasil kerja yang kurang (Ganta, 2014). Ketika karyawan termotivasi, karyawan akan mengalami peningkatan kuantitas dan kualitas output pekerjaannya. Hal ini dikarenakan motivasi memunculkan usaha yang lebih besar dan loyalitas pada diri

karyawan (Onukwufor & Ugwu, 2013). Karyawan yang tidak termotivasi akan menjadi kurang produktif, menunjukkan perilaku yang tidak diinginkan seperti absen dan kecerobohan yang menyebabkan rendahnya produktivitas (Weldeyohannes, 2015)

PT X adalah perusahaan yang bergerak di bidang garmen/pakaian jadi dengan jumlah karyawan mencapai 3100 orang. Berdasarkan *preliminary data* pada 81 responden yang telah dilakukan menggunakan wawancara dan FGD (*focus group discussion*) dengan 23 *key-person* (1 General Manger, 2 Manajer, 5 asisten manajer, 4 kepala bagian, 11 supervisor) dan menggunakan kuesioner pada 58 karyawan (13 kabag, 16 supervisor, 3 asisten supervisor, 11 staf, 15 operator) terdapat beberapa temuan mengenai motivasi kerja karyawan di PT X. Temuan itu ialah 12% responden berpendapat bahwa karyawan ketika diberikan suatu perintah tidak langsung dikerjakan dan harus dikontrol dan 6% responden setuju bahwa baik dirinya maupun karyawan lain di PT X belum bekerja sesuai uraian pekerjaan yang menyebabkan ketidaktertarikan atas pekerjaan. Selain itu, 16% responden lain berpendapat koordinasi antar karyawan kurang berjalan dengan baik yang menyebabkan konflik dan ketidaknyamanan dalam bekerja dan 9% responden merasa kurang siap mental dalam menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga muncul angka turnover. Temuan lainnya adalah 28% responden sependapat bahwa karyawan masih mementingkan kepentingan pribadi di luar pekerjaan sehingga sehari-hari terjadi absensi/kekosongan di *line*, 14% responden berpendapat bahwa fasilitas dan sarana untuk meningkatkan *skill* dan keterikatan dengan perusahaan belum menarik, dan 15% responden sependapat bahwa adanya sistem promosi untuk jenjang karir karyawan kurang diminati oleh karyawan. Karyawan memilih bertahan

pada jabatan saat ini karena jika naik jabatan tidak terdapat perbedaan signifikan dari segi upah, namun terdapat peningkatan tanggung jawab. Hal ini tentu tidak sesuai dengan misi PT X. Misi dari PT X salah satunya adalah menciptakan peluang yang terbaik bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal. Kondisi karyawan di PT X adalah kehilangan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tidak ada peningkatan, perilaku karyawan yang enggan memperhatikan kualitas pekerjaan mereka di jabatan mereka saat ini dan enggan mencoba untuk naik jabatan dengan alasan tidak ada yang menarik ketika mereka naik jabatan. Hal ini menandakan karyawan kurang memiliki motivasi untuk bekerja dengan maksimal sehingga masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja dan karyawan tidak memiliki alasan yang dapat menggerakkan dirinya untuk memegang beban kerja yang lebih dari jabatannya saat ini walaupun perusahaan membutuhkan karyawannya untuk bisa berkembang karena rekrutmen eksternal sering tidak berhasil. Oleh karena itu, karyawan PT X perlu diberikan perlakuan untuk meningkatkan motivasi kerja.

Menurut Notoadmojo, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, salah satunya adalah prestasi (*achievement*) (Damayanti, 2016). Prestasi adalah hasil dari usaha dalam menyelesaikan tujuan tertentu. Melalui definisi tersebut, prestasi tidak dapat dipisahkan dengan tujuan (*goal*) karena tujuan adalah acuan untuk mengatakan perilaku yang dilakukan adalah suatu prestasi atau bukan. Prestasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja ini dapat direpresentasikan melalui *goal setting*. Locke & Latham (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang linear antara prestasi dengan *goal setting*, dimana semakin sulit dan tinggi tujuan (*goal*) yang ditetapkan, semakin tinggi pula prestasi

yang didapatkan. *Goal setting* dapat meningkatkan motivasi kerja karena saat seseorang mencapai apa yang menjadi tujuannya, keadaan tersebut memberikan perasaan pencapaian dan penyelesaian yang dapat memodifikasi motivasi intrinsik mereka untuk bekerja (Gómez-Miñambres, 2012).

Baik dipilih sendiri maupun dipilih oleh perusahaan, *Goal* yang ditetapkan dalam *goal setting* ini dapat membantu seseorang untuk memberikan perhatian pada bagian yang penting dalam suatu pekerjaan (Goerg, 2015). Pada usaha untuk mencapai suatu tujuan (*goal*), seseorang akan mengalihkan perhatiannya sesuai dengan tujuan dan menjauhkan perhatiannya dari aktivitas yang tidak relevan dengan tujuannya. Tujuan memberikan energi pada seseorang, terlebih tujuan yang menantang, sehingga seseorang akan memberikan usaha yang lebih keras lagi untuk mencapai tujuannya. Usaha yang dimunculkan dalam *goal setting* ini merepresentasikan motivasi dalam diri orang tersebut. Menurut Locke and Latham (2013) konsep dasar dibalik teori *goal setting* adalah bahwa manusia menerjemahkan motivasi mereka ke dalam perilaku yang dapat diamati melalui proses menetapkan dan mencapai tujuan. Mekanisme dari tujuan ini adalah mengoperasionalkan motivasi dengan menggunakannya dalam bentuk perilaku. Tanpa adanya perilaku, motivasi hanya akan menjadi kumpulan kekuatan internal yang tidak direalisasikan dan menjadi dorongan diri yang memiliki pengaruh kecil (Kurose, 2013). Berdasarkan gambaran permasalahan di atas, peneliti ingin mengetahui apakah pelatihan *goal setting* efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan? Dengan demikian, hipotesis yang diajukan ialah pelatihan *goal setting* efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan pra tes-pasca tes dengan kelompok kontrol. Pada rancangan pra tes-pasca tes dengan kelompok kontrol, kelompok yang diberikan perlakuan (kelompok eksperimen) dan kelompok pembandingan (kelompok kontrol) dibandingkan dengan menggunakan ukuran pra-tes dan pasca-tes (Shaughnessy et al., 2012). Namun pada penelitian ini ditambahkan tindak lanjut setelah pasca-tes. Tindak lanjut dilakukan sebagai upaya meningkatkan efektivitas keseluruhan dari upaya penelitian yang dirancang peneliti. Pra-tes, pasca-tes dan tindak lanjut pada dua kelompok dilakukan dengan menggunakan skala motivasi kerja.

Subjek Penelitian

Subyek penelitian ini berjumlah 24 orang yang memiliki kriteria menjabat sebagai staf, asisten supervisor, supervisor, dan kepala bagian yang pernah dipromosikan maupun akan dipromosikan serta berada pada kategori motivasi kerja sedang sampai rendah. Berdasarkan pertimbangan level jabatan, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan hasil screening tingkat motivasi kerja yang didapatkan, 24 subyek tersebut dibagi menjadi 12 subyek dimasukkan ke kelompok eksperimen dan 12 subyek dimasukkan ke kelompok kontrol,

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan skala yang dimodifikasi dari skala motivasi kerja bernama *The Multidimensional Work Motivation Scale* yang berisi 19 aitem yang disusun oleh Gagné et al. (2015) berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja, yaitu amotivasi, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (*external regulation (social & material), introjected regulation, dan identified regulation*). Pada persiapan skala ini, dilakukan *Proofreading* (penilaian

kelayakan bahasa) oleh tiga ahli (dosen bahasa Inggris, praktisi perusahaan, dan dosen psikologi) terlebih dahulu agar hasil terjemahan dari bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia menjadi lebih tepat. Ketiga hasil terjemahan kemudian disintesis dan dirumuskan menjadi skala yang telah berbahasa Indonesia. Setelah itu dilakukan uji validitas isi oleh sembilan penilai ahli (*expert judgement*) dengan kriteria aitem dianggap valid jika nilai $V = 0,72$ dengan $P = 0,038$. Hasil yang didapatkan adalah indeks validitas alat ukur motivasi kerja bergerak dari 0,861 sampai 0,972, sehingga semua aitem alat ukur motivasi kerja dinyatakan valid. Kemudian dilakukan uji coba pada skala 192 responden dan menghasilkan reliabilitas skala. Reliabilitas skala motivasi kerja diukur menggunakan reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan didapatkan nilai sebesar 0,818 sehingga skala ini reliabel untuk dipakai dalam pengukuran motivasi kerja.

Prosedur Intervensi

Pelatihan *goal setting* ini diadaptasi dan dimodifikasi dari modul pelatihan *goal setting* yang disusun oleh Syah (2016) yang disusun berdasarkan aspek-aspek *goal setting* (Locke & Latham, 2013), yaitu *clarity*, *challenging*, *feedback*, *goal commitment*, dan *task complexity*. Modul disusun menjadi 6 sesi (tidak termasuk istirahat sholat dan makan (ISHOMA) dengan durasi ± 455 menit sehingga pelatihan dilakukan selama satu hari saja. Keenam sesi tersebut antara lain 1) Pembukaan dan *overview*, dimana peserta diberikan pengantar mengenai apa itu motivasi kerja, 2) *Work Feedback*, dimana peserta diajak mengevaluasi kinerja mereka 3) *Clarity, challenging and task complexity*, dimana peserta mempelajari bagaimana membuat goals berdasarkan prinsip SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*), 4) *Goal Feedback*, dimana peserta saling memberikan umpan balik atas

goals masing-masing, 5) *Commitment*, dimana peserta diajak untuk merefleksikan goals mereka, dan 6) Penutup. Selama pelatihan peserta diberikan buku saku sehingga tidak perlu terpaku dengan tampilan slide. Peserta juga diberikan lembar kerja pada setiap sesi sesuai materi yang diberikan.

Upaya kontrol variabel sehingga antara kelompok eksperimen dan kontrol tidak saling mempengaruhi dilakukan dengan mengatur pelaksanaan intervensi. Intervensi dilakukan diluar hari kerja dan materi beserta lembar kerja dipersilakan dibawa pulang sehingga tidak terlihat oleh karyawan lain termasuk subyek di kelompok kontrol. Selain itu selama masa diberikan intervensi sampai tindak lanjut, pihak yang dilibatkan untuk membantu subyek di kelompok eksperimen hanya atasan mereka masing-masing. Kondisi perusahaan yang setiap hari mengejar target dan lingkungan kerja yang bising cukup mendukung untuk membatasi interaksi antara kelompok eksperimen dan kontrol pada saat bekerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan *Anava Mixed Design* dimana dilakukan pengujian perpaduan dua sub analisis yaitu *Within Subject Test* dan *Between Subject Test*. *Within Subject Test* adalah pengujian perbedaan skor dalam satu kelompok (pra-tes vs pasca-tes) dan *Between Subject Test* adalah pengujian perbedaan skor antar kelompok (eksperimen vs kontrol). Karena masing-masing sub tes tersebut terdiri dari 2 faktor, waktu pengukuran memuat 3 faktor (pra-tes, pasca-tes, tindak lanjut) dan kondisi pengukuran memuat 2 faktor (eksperimen vs kontrol) (Widhiarso, 2011). Penggunaan *Anava Mixed Design* juga dapat mempermudah peneliti untuk melihat sejauh mana sumbangan pelatihan *goal setting* terhadap motivasi kerja.

HASIL PENELITIAN

Subjek yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 12 orang untuk kelompok eksperimen dan 12 orang untuk kelompok kontrol. Proses pemilihan subjek penelitian berdasarkan hasil *screening*.

Karyawan yang masuk dalam subjek penelitian adalah karyawan yang telah memenuhi kriteria yaitu tingkat motivasi kerja minimal rendah atau sedang. Adapun gambaran umum subjek penelitian yaitu sebagai berikut.

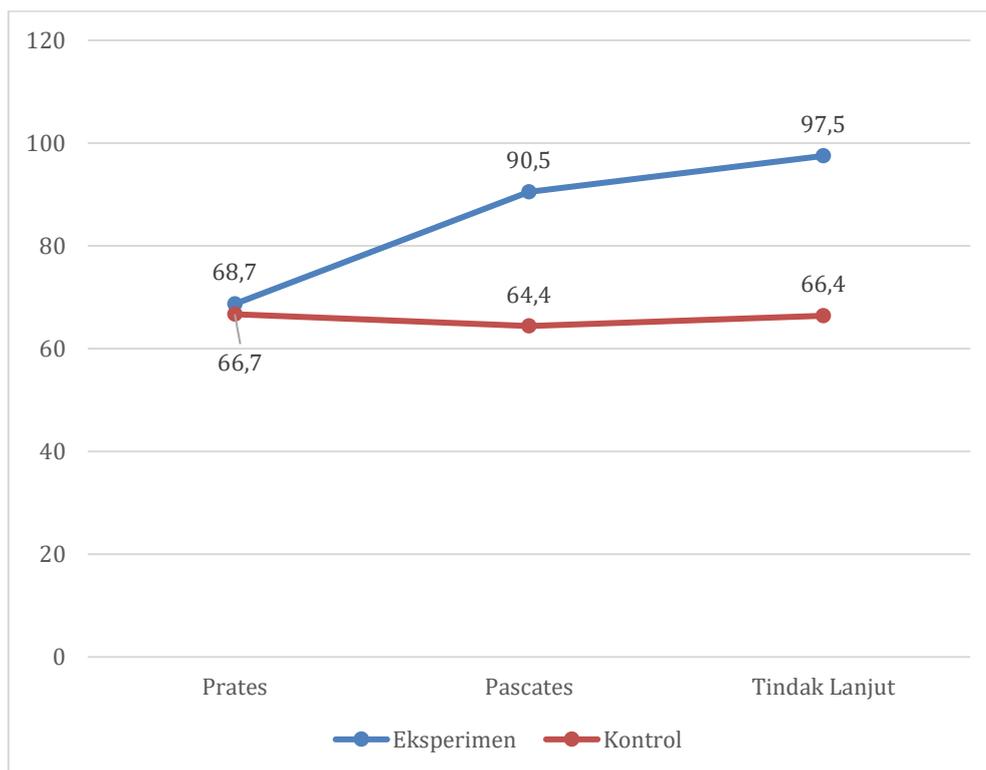
TABEL 1 DESKRIPSI SUBYEK PENELITIAN

Kelompok	No	Nama	Prates		Pascates		Tindak Lanjut	
			Skor	Kat.	Skor	Kat.	Skor	Kat.
Eksperimen	1	SY	74	Sedang	93	Tinggi	81	Tinggi
	2	MS	73	Sedang	77	Tinggi	79	Tinggi
	3	PR	69	Sedang	82	Tinggi	94	Tinggi
	4	E	70	Sedang	103	Tinggi	111	Tinggi
	5	SW	62	Sedang	92	Tinggi	107	Tinggi
	6	YT	68	Sedang	103	Tinggi	118	Tinggi
	7	HRY	71	Sedang	83	Tinggi	101	Tinggi
	8	AGP	61	Sedang	86	Tinggi	91	Tinggi
	9	SW	68	Sedang	88	Tinggi	95	Tinggi
	10	ASB	72	Sedang	91	Tinggi	104	Tinggi
	11	SH	62	Sedang	83	Tinggi	84	Tinggi
	12	RKN	74	Sedang	105	Tinggi	105	Tinggi
Range			68,7		90,5		97,5	
Kontrol	1	WMD	53	Sedang	41	Sedang	47	Sedang
	2	RST	64	Sedang	53	Sedang	55	Sedang
	3	SS	68	Sedang	77	Tinggi	88	Tinggi
	4	RABP	67	Sedang	81	Tinggi	83	Tinggi
	5	MAQ	63	Sedang	69	Sedang	78	Tinggi
	6	NW	67	Sedang	64	Sedang	58	Sedang
	7	NGTM	67	Sedang	57	Sedang	58	Sedang
	8	AF	71	Sedang	68	Sedang	64	Sedang
	9	KP	69	Sedang	61	Sedang	66	Sedang
	10	CTR	69	Sedang	61	Sedang	75	Sedang
	11	WDL	74	Sedang	76	Tinggi	56	Sedang
	12	SL	68	Sedang	65	Sedang	69	Sedang
Range			66,7		64,4		66,4	

Data pada tabel menunjukkan bahwa pada kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol berada pada kategori motivasi kerja yang sama, yaitu kategori sedang. Pada kelompok eksperimen, terjadi peningkatan rerata skor dari prates (68,7) yang berada di kategori sedang ke pascates (90,5) yang menjadi kategori tinggi, yang selanjutnya dari pascates ke tindak lanjut (97,5) tetap berada di kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap subjek di kelompok eksperimen mengalami peningkatan perubahan skor setelah mendapatkan Pelatihan Goal Setting.

Berlainan dengan kelompok eksperimen, kelompok kontrol mengalami penurunan rerata skor dari prates (66,7)

menuju pascates (64,4) namun mengalami sedikit kenaikan pada tindak lanjut (66,4). Meski rerata skor tindak lanjut lebih tinggi dibanding pada pascates namun rerata skor tindak lanjut tidak lebih tinggi daripada rerata skor prates dan tetap berada di kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok kontrol yang tidak mendapatkan intervensi tidak mengalami perubahan skor yang berarti dan cenderung memiliki skor dan kategori yang sama baik saat prates, pascates, maupun tindak lanjut. Perbandingan mengenai perbedaan perubahan skor rerata antara kelompok eksperimen dan kontrol sebelum dan sesudah intervensi dapat dilihat melalui grafik berikut ini.



Gambar 1 Grafik Perbandingan Perubahan Skor Motivasi Kerja Kelompok Eksperimen dan Kelompok Kontrol

Pengujian untuk mengetahui perbedaan perubahan skor kelompok eksperimen dan

kelompok kontrol dapat dilihat melalui tabel dibawah ini.

Tabel 2 Uji Interaksi Skor Motivasi Kerja pada Kedua Kelompok

Kelompok	Waktu Ukur	F	Sig.	η^2p
Eksperimen & Kontrol	Prates-Pascates-Tindak lanjut	27,604	0.000	0,556

Berdasarkan pada tabel diatas bahwa ditemukan nilai $F=27,604$ dengan nilai sig. 0,000, ($p<0,05$) dan eta parsial kuadrat 0,556, artinya terdapat interaksi antara waktu pengukuran prates - pascates - tindak lanjut dan kedua kelompok

(eksperimen dan kontrol). Interaksi ini menunjukkan bahwa perubahan skor prates, pasca-tes menuju tindak lanjut pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol adalah berbeda secara signifikan.

Tabel 3 Hasil Uji *Pairwise Comparisons*

Kelompok	Waktu Ukur	Mean Difference	Sig
Eksperimen	Prates & Pascates	-21,833	0.000
	Pascates & Tindak Lanjut	-7,000	0.011
	Prates & Tindak Lanjut	-28,833*	0,000
Kontrol	Prates & Pascates	2,250	0,391
	Pascates & Tindak Lanjut	-2,200	0,436
	Prates & Tindak Lanjut	0,250	0,946

Perbandingan skor motivasi kerja pada kelompok eksperimen pada waktu pengukuran pra-tes, pasca-tes, tindak lanjut menunjukkan signifikansi $p<0,05$, artinya ada perbedaan yang signifikan pada skor motivasi kerja kelompok eksperimen,

sedangkan perbandingan skor motivasi kerja pada kelompok kontrol pada waktu pengukuran pra-tes, pasca-tes, tindak lanjut menunjukkan signifikansi $p>0,05$, artinya tidak ada perbedaan yang signifikan pada skor motivasi kerja kelompok kontrol.

Tabel 4 Sumbangan Efektif (*Multivariate Test*) Pelatihan *Goal Setting* pada Kelompok Eksperimen

Jenis Analisis	<i>Partial Eta Squared</i>	Persentase
Wilks' lambda	0,781	78,1%

Pada kelompok eksperimen tertulis pada kolom *Partial Eta Squared* sebesar 0,781 artinya pelatihan *goal setting* memberikan sumbangsih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pada kelompok eksperimen sebesar 78,1%.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hipotesis diterima. Hasil uji interaksi skor motivasi kerja antara kelompok eksperimen dan kontrol yang disilangkan dengan waktu pengukuran skor (pra-tes, pasca-tes, tindak lanjut) menunjukkan nilai F-hitung sebesar 27,604 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Ini diperkuat dengan perbandingan hasil kelompok eksperimen untuk pra-tes dan pasca-tes ($MD = -21,833$; $p = 0,000$), pasca-tes dan tindak lanjut ($MD = -7,00$; $p = 0,011$), pra-tes dan tindak lanjut ($MD = -28,833$; $p = 0,000$). Artinya, pelatihan *goal setting* mampu memberikan perubahan skor motivasi kerja pada kelompok eksperimen. Diketahui dari hasil bahwa kelompok eksperimen mengalami peningkatan motivasi kerja setelah diberikan pelatihan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Goerg (2015) bahwa teknik *goal setting* dapat meningkatkan motivasi karyawan yang ditunjukkan melalui perilaku.

Pada pelatihan *goal setting* ini, peserta mendapatkan sesi *work feedback*, dimana peserta diingatkan kembali mengenai visi misi dan budaya perusahaan. Penelitian dari Babu dan Chalam, (2016) menemukan bahwa cukup banyak karyawan yang melihat visi misi namun tidak familiar dengan pernyataan yang terkandung didalamnya. Materi visi misi dan budaya perusahaan ini disampaikan langsung oleh

pihak perusahaan yang jabatannya adalah manajer. Materi visi misi dan budaya perusahaan disampaikan dengan membahas satu per satu poin-poin visi misi dan budaya perusahaan menggunakan contoh kejadian yang telah terjadi di perusahaan dan mengajak peserta untuk bersama-sama mengidentifikasi peranan visi misi dan budaya perusahaan pada pekerjaan mereka sehari-hari. Hal ini sesuai dengan pendapat Jansson dan Hagberg (2013), dimana manajer dapat menggunakan visi misi sebagai alat untuk berbagi pengetahuan, namun lebih baik jika hal yang disampaikan juga mengenai apa yang telah manajer alami terkait dengan penerapan visi misi perusahaan dan memecahkannya menjadi pembahasan yang detail sehingga dapat memotivasi karyawan. Namun, ketika karyawan memiliki tujuan yang terlalu berfokus pada diri sendiri, akan berpengaruh pada keseimbangan organisasi sehingga menurut Goerg (2015), tujuan organisasi itu sendiri perlu disampaikan kepada karyawan sehingga usaha dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari kepentingan organisasi. Hal ini berkaitan dengan *identified regulation* (Gagné et al., 2015), dimana ketika seseorang memahami dengan baik visi misi dan budaya sebagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, ia merasa dirinya bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya sebaik mungkin dan terhindar dari rasa bersalah jika menghambat proses kerja di perusahaan.

Selain materi mengenai visi misi dan budaya perusahaan, peserta juga diberikan hasil evaluasi kerja yang diisi oleh atasan mereka masing-masing sebelum hari pelatihan. Lembar hasil evaluasi kerja tersebut berfungsi sebagai *performance*

feedback, yang berguna untuk acuan pengembangan pribadi karyawan (Kaymaz, 2011), dan sebagai fungsi motivasional yang menstimulus seseorang untuk melakukan dan mencapai tujuan yang diinginkan (Ngima & Kyongo, 2013). Saat menerima hasil evaluasi kerja, peserta memperlihatkan wajah yang serius, bahkan beberapa sering melihat lembar tersebut saat mengisi lembar kerja. Selain membagikan lembar hasil evaluasi kerja, peserta juga diberikan lembar kerja "*my swot*" yang berisi tentang kelebihan, kelemahan, kesempatan, dan hambatan peserta dalam menjalani pekerjaan.

Pada sesi *Clarity, challenging and task complexity*, peserta dipaparkan mengenai pentingnya membuat tujuan yang jelas, menantang, namun masih memungkinkan untuk dicapai sesuai dengan kemampuan peserta itu sendiri. Tujuan tidak boleh terlalu mudah atau terlalu sulit, melainkan harus menantang namun dapat dikelola (Devarajan et al., 2018). Pada sesi ini peserta diminta mengisi lembar kerja "*my goals*" yang berisi tentang apa tujuan yang ingin dicapai, alasan mengapa tujuan tersebut ingin dicapai, strategi apa yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai tujuan tersebut, siapa saja yang terlibat, indikator ketercapaiannya bagaimana dan jangka waktu yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan hasil dari lembar kerja "*my goals*" ini terlihat beberapa peserta memiliki tujuan pribadi diluar pekerjaan, seperti ingin memiliki bisnis dan memiliki rumah sendiri, dan ada yang menuliskan tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti ingin mencapai target *line*, naik jabatan, menguasai proses kerja, mengurangi keluhan pelanggan, dan membuat tim kerja yang solid. Hal ini menunjukkan bahwa peserta tidak hanya memiliki tujuan yang berkaitan dengan kehidupan pekerjaan, melainkan juga di kehidupan pribadi.

Selanjutnya memasuki sesi *goal feedback*, peserta diminta untuk melihat kembali lembar "*my goals*" milik mereka masing-masing dan kemudian berpasangan sambil menceritakan lembar "*my goals*" tersebut. Hal ini dimaksudkan agar peserta bisa langsung mendapatkan *feedback* dari rekan diskusinya terkait tujuan, metode, pihak dan lama waktu yang peserta tentukan sudah realistis untuk dilakukan atau tidak. Berdasarkan hasil lembar kerja *feedback*, setelah menerima *feedback* dari rekan diskusi, peserta mayoritas merasa senang, bangga, dan merasa diperhatikan. Hal ini sesuai dengan penelitian Marthouret dan Sigvardsson (2016), ketika mendapatkan *feedback* yang cepat saat itu juga (*quick feedback*) seseorang akan merasa lebih baik dan menjadi lebih termotivasi, terutama saat *feedback* yang diberikan adalah *feedback* yang positif, yang dapat memfasilitasi motivasi intrinsik dengan memunculkan rasa kompeten dalam mengerjakan suatu hal (Gagné et al., 2015). Peserta mendapatkan persetujuan dari rekan diskusi yang memberikan *feedback* atas tujuan mereka dan rekan diskusi hanya menambahkan cara yang menurut rekan kerja lebih mudah untuk mencapai tujuan tersebut. Persetujuan tersebut terlihat dari tidak ada satupun peserta yang mengganti tujuan mereka dalam lembar "*my goals*".

Pada sesi selanjutnya, yaitu *commitment*, peserta tidak diberikan materi, namun diberikan tayangan video yang mengajak untuk tidak menggunakan alasan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh mereka sendiri. Peserta telah terlibat langsung dalam proses penentuan tujuan, sehingga peserta tersebut mampu berkomitmen pada tujuan yang ia rumuskan sendiri. Komitmen dari karyawan dalam hal ini membuat karyawan itu sendiri lebih memahami tujuan dan tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan tersebut (Lunenborg, 2011).

Pada konsep *goal setting*, keempat aspek yaitu *clarity*, *challenging*, *task complexity* dan *commitment* bersumber pada diri individu sendiri, namun satu aspek lainnya yaitu *feedback* merupakan aspek yang membutuhkan peran dari pihak lain diluar individu tersebut. Keunikan pada pelatihan *goal setting* ini adalah terdapat dua jenis *feedback* yang digunakan, yaitu *goal feedback* dan *work feedback*, dimana kedua *feedback* ini mendapatkan respon yang cukup terlihat oleh para peserta. *Work feedback* pada pelatihan *goal setting* ini direpresentasikan melalui evaluasi kinerja yang diisi oleh atasan langsung peserta dimana peserta terlihat sangat fokus dalam membaca hasil evaluasi mereka karena biasanya evaluasi kinerja hanya dilakukan setahun sekali, sedangkan *goal feedback* diberikan oleh peserta kepada peserta lainnya. Peserta yang mendapatkan *goal feedback* dari rekan yang memiliki pengalaman serupa memberikan respon yang lebih baik (seperti perasaan senang diperhatikan) dibandingkan peserta yang mendapatkan *goal feedback* dari rekan yang belum pernah memiliki pengalaman serupa (seperti perasaan agak lega). Selain itu, tujuan (*goal*) yang menurut peserta menantang, tidak hanya tujuan yang bersifat kehidupan pekerjaan (seperti ingin menjadi pimpinan yang menguasai *skill*) namun juga bersifat kehidupan pribadi (seperti menginginkan rumah pribadi). Hal ini menandakan bahwa motivasi kerja yang mendorong peserta untuk dapat memberikan usaha lebih pada pekerjaannya dipengaruhi oleh faktor lingkungan pekerjaan dan juga kehidupan pribadi, sehingga *goal feedback* bagi peserta tidak hanya dibutuhkan dari atasan dan rekan kerja peserta melainkan juga dari keluarga dan orang terdekat peserta.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti kurang mampu untuk mengatur kesetaraan komposisi jabatan dan latar belakang subyek pada kelompok

eksperimen dan kelompok kontrol. Hal ini dikarenakan jabatan staf di PT X memiliki jadwal kerja yang berbeda dengan jabatan lain. Selain itu, peserta memberikan umpan balik pelatihan dengan memberikan pendapat materi di sesi *work feedback* tidak semenarik materi di sesi lainnya. Hal ini dapat dikarenakan penyampaian materi pada sesi 2 dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri sehingga menimbulkan kebosanan pada para subyek. Pada sesi 2 ini terdapat materi mengenai visi misi dan budaya perusahaan sehingga pematiri adalah pihak perusahaan sendiri. Namun materi ini memang sudah sering diberikan pada karyawan di PT X. Hal ini dapat diketahui melalui matriks training perusahaan, sedangkan materi lain selain visi misi dan budaya perusahaan adalah materi baru yang belum ada di matriks *training* perusahaan sehingga lebih menarik dibandingkan materi visi misi dan budaya perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Pelatihan *goal setting* efektif untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Kelompok eksperimen yang mendapatkan pelatihan *goal setting* mengalami peningkatan motivasi kerja, sedangkan kelompok kontrol yang tidak mendapatkan pelatihan *goal setting* tidak mengalami peningkatan motivasi kerja.

Saran

Saran bagi subyek diharapkan dapat mengimplementasikan materi dan lembar kerja pelatihan *goal setting*, seperti terus mengeksplorasi kelebihan dan kelemahan diri dalam pekerjaan, berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberi serta menerima umpan balik kepada dan dari orang lain agar motivasi untuk bekerja dapat terus berkembang. Peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis diharapkan mengontrol variabel luar yang dapat mengganggu

validitas penelitian, seperti melakukan komposisi subyek dalam kelompok eksperimen dan kontrol, rentang waktu penelitian yang lebih lama, serta menyiapkan fasilitator yang mampu mengelola keaktifan peserta dan materi pelatihan. Selain itu, peneliti selanjutnya

diharapkan melakukan *follow up* pelatihan dengan melibatkan atasan, rekan kerja, maupun keluarga subyek sehingga efek pelatihan goal setting dapat tergambar lebih jelas melalui perilaku subyek yang ditampakkan dalam kehidupan kesehariannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Babu, S., & Chalam, G. . (2016). Impact of organizational mission and vision on their potential on the performance of employees. *International Journal of Engineering and Management Research*, 6(6), 203–206.
- Belay, K., Karippai, R., Alemu, D., Deressa, A., & Yousuf, J. (2012). *Work motivation and job performance of development agents in Ethiopia*. Techinal Report of Ministry of Agriculture Ethiopia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3576.7766>
- Damayanti, S. (2016). Faktor-faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja pegawai di rumah sakit umum daerah kabupaten Penajam Paser Utara Kalimantan Timur tahun 2014. *Jurnal ARSI*, 2(2), 139–149.
- Devarajan, R., Maheshwari, S., & Vohra, V. (2018). Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. *The Business & Management Review*, 9(4), 261–274.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management, and Applied Science*, 2(6), 221–230.
- Goerg, S. (2015). Goal setting and worker motivation. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.178>
- Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223–1239. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.010>
- Jansson, C., & Hagberg, A. (2013). How managers use a corporate value statement to motivate employees: A case study of the Swedish banking sector. In *Linköping University, Swedia*.
- Kaymaz, K. (2011). Performance feedback: Individual based reflections and the effect on motivation. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 1309–2448.

- Kurose, C. (2013). Motivation, behavior, and performance in the workplace. *Semantic*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lunenburg, F. . (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–6.
- Marthouret, E., & Sigvardsson, S. (2016). The effect of quick feedback on employee motivation and performance. In *Linköping University, Swedia*.
- My, L. N. T. (2017). *The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*.
- Ngima, W. M., & Kyongo, J. (2013). Contribution of motivational management to employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 219–239.
- Onukwufor, J. N., & Ugwu, C. J. (2013). Counselling for employee motivation. *Discourse Journal of Educational Research*, 1(2), 19–25.
- Shaughnessy, J. ., Zechmeister, E. ., & Zechmeister, J. . (2012). Metode penelitian dalam psikologi. In *Salemba Humanika*.
- Sulistiyono. (2015). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Danarhadi Surakarta. In *Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Syah, M. E. (2016). Meningkatkan motivasi belajar bahasa Arab pada siswa sekolah menengah atas melalui pelatihan goal-setting. In *Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*.
- Wahyudi, A. R. (2016). Hubungan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Joglosemar Surakarta. In *Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Weldeyohannes, G. (2015). Employee motivation and its impact on productivity in the case of national alcohol and liquor factory (nalf). *Journal of Poverty, Investment, Dan Development*, 15.
- Widhiarso, W. (2011). Aplikasi anava campuran untuk desain eksperimen pre-post test design. In *Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada*.

