

## Peran Kebijakan, Sistem Penilaian Berbasis Tujuan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan Perusahaan

M. Chaerul Rizky <sup>1\*</sup> Naomi Syallom Chatrin Simanjuntak <sup>2</sup> Dino Syaputra <sup>3</sup> Sanjaya <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia. Email: [mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id](mailto:mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id)

<sup>2</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia. Email: [naomi26simanjuntak@gmail.com](mailto:naomi26simanjuntak@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia. Email: [dinosyaputraaa05@gmail.com](mailto:dinosyaputraaa05@gmail.com)

<sup>4</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia. Email: [officialsanjaya14@gmail.com](mailto:officialsanjaya14@gmail.com)

### RIWAYAT ARTIKEL

**Diterima:** January 05, 2026

**Direvisi:** January 16, 2026

**Disetujui:** January 18, 2026

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v4i1.696>



Advances in Research

### ABSTRAK

**Tujuan:** Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja berbasis tujuan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, serta mengkaji keterkaitan ketiganya sebagai satu kesatuan sistem manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern..

**Metode Penelitian:** Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Data diperoleh melalui penelaahan sistematis terhadap artikel ilmiah nasional dan internasional, khususnya jurnal terindeks SINTA dan jurnal bereputasi lainnya yang relevan dengan topik kebijakan perusahaan, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan, dan motivasi intrinsik karyawan. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan mensintesis temuan-temuan utama dari penelitian terdahulu.

**Hasil dan Pembahasan:** Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan yang adil, transparan, dan berorientasi pada pengembangan karyawan berperan signifikan dalam membentuk iklim kerja yang mendukung motivasi intrinsik. Selain itu, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik apabila diterapkan secara partisipatif, jelas, dan disertai umpan balik yang konstruktif. Integrasi antara kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja menjadi faktor kunci dalam mendorong keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

**Implikasi:** Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia terkait pengembangan motivasi intrinsik melalui kebijakan dan sistem penilaian kinerja. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan dan sistem penilaian kinerja yang lebih humanis, objektif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan.

**Kata Kunci:** kebijakan perusahaan; sistem penilaian kinerja berbasis tujuan; motivasi intrinsik; manajemen sumber daya manusia; kinerja karyawan;

## Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, yang ditandai oleh meningkatnya persaingan global, percepatan transformasi digital, serta tuntutan efisiensi dan efektivitas organisasi, menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai aset strategis



2026. The Author(s). This open-access article is distributed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Page | 111

utama. Perusahaan tidak lagi dapat hanya mengandalkan keunggulan teknologi atau modal finansial, tetapi harus memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi, fleksibilitas, dan kesiapan menghadapi perubahan yang cepat (Hasibuan & Silalahi, 2022). Dalam konteks ini, kinerja karyawan tidak lagi diukur semata-mata dari output kuantitatif, melainkan juga dari kemampuan adaptasi terhadap perubahan, kreativitas dalam menyelesaikan masalah, serta komitmen kerja yang berkelanjutan. Aspek-aspek tersebut menjadi indikator penting dalam menilai kontribusi karyawan terhadap keberlangsungan organisasi di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis modern (Robbins & Judge, 2023). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memegang peran strategis sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan dinamika bisnis yang terus berkembang (Sutrisno, 2021). Dalam menghadapi kondisi tersebut, kebijakan perusahaan memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku kerja, sikap profesional, serta pola motivasi karyawan di dalam organisasi. Kebijakan perusahaan berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan bagaimana karyawan bertindak, berinteraksi, dan mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari (Mangkunegara & Puspitasari, 2022). Kebijakan yang dirumuskan secara jelas, adil, dan konsisten akan menciptakan rasa aman psikologis, meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, serta mendorong terbentuknya hubungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, kebijakan yang tidak transparan, inkonsisten, atau dirasakan tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan kepercayaan karyawan, serta melemahkan motivasi intrinsik. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi memicu munculnya perilaku kerja disfungsional yang merugikan organisasi (Rivai & Sagala, 2021; Putri & Wibowo, 2023).

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul dari dalam diri individu untuk bekerja secara optimal karena adanya kepuasan, makna, dan nilai personal yang dirasakan terhadap pekerjaannya. Motivasi ini membuat karyawan bekerja bukan semata-mata karena tekanan eksternal atau imbalan finansial, melainkan karena adanya ketertarikan dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan itu sendiri (Deci & Ryan, 2022). Berbagai penelitian terkini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi, serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, motivasi intrinsik juga berkorelasi dengan tingkat turnover yang lebih rendah karena karyawan merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya (Gagné *et al.*, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem dan kebijakan yang tidak hanya menekankan pada hasil kerja, tetapi juga mampu memfasilitasi tumbuh dan berkembangnya motivasi intrinsik karyawan secara berkelanjutan (Utami & Nugroho, 2022). Salah satu instrumen manajerial yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan adalah sistem penilaian kinerja berbasis tujuan atau goal-based performance appraisal. Sistem ini menekankan pentingnya kejelasan target kerja, keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, serta adanya umpan balik yang konstruktif terhadap pencapaian kinerja karyawan (Aguinis, 2023). Melalui sistem ini, karyawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dicapai, tetapi juga memahami kontribusi pekerjaannya terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses penetapan tujuan dan memperoleh umpan balik yang adil serta membangun, mereka akan merasa dihargai dan memiliki sense of ownership terhadap pekerjaannya. Kondisi ini pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Pratama & Hidayat, 2023).

Namun, implementasi sistem penilaian kinerja berbasis tujuan tidak akan berjalan efektif tanpa adanya dukungan kebijakan perusahaan yang menjunjung prinsip keadilan, objektivitas, dan



pengembangan karyawan. Sistem penilaian kinerja yang hanya berorientasi pada pencapaian hasil akhir tanpa memperhatikan proses kerja, upaya individu, serta pengembangan kompetensi berpotensi menimbulkan persepsi negatif di kalangan karyawan (Sari & Kurniawan, 2022). Penilaian semacam ini dapat membuat karyawan merasa tertekan dan kurang dihargai, sehingga berdampak pada penurunan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, sinergi antara kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja menjadi faktor penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat, adil, dan produktif, serta mampu mendorong kinerja karyawan secara optimal (Nugraha *et al.*, 2021).

Permasalahan yang sering muncul dalam praktik manajemen sumber daya manusia adalah belum optimalnya peran kebijakan perusahaan dalam mendorong motivasi intrinsik karyawan secara nyata. Banyak organisasi masih menerapkan kebijakan yang bersifat administratif, formal, dan berorientasi pada kepatuhan prosedural, tanpa memperhatikan aspek psikologis dan kebutuhan individual karyawan (Rahman & Lestari, 2022). Akibatnya, kebijakan yang seharusnya menjadi alat untuk meningkatkan kinerja dan motivasi justru dipersepsikan sebagai beban atau bentuk pengawasan semata. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana kebijakan perusahaan mampu berfungsi secara efektif dalam memengaruhi dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara positif dan berkelanjutan. Selain kebijakan perusahaan, pengaruh sistem penilaian kinerja berbasis tujuan terhadap motivasi intrinsik juga masih menunjukkan hasil yang beragam dalam berbagai penelitian terdahulu. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara penilaian berbasis tujuan dan motivasi intrinsik, terutama ketika sistem tersebut diterapkan secara partisipatif dan transparan (Hakim & Suryani, 2022). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut cenderung lemah atau tidak signifikan akibat implementasi sistem yang bersifat top-down dan kurang melibatkan karyawan (Kurnia & Setiawan, 2023). Perbedaan hasil ini menegaskan pentingnya pengkajian lebih lanjut mengenai mekanisme dan konteks penerapan sistem penilaian berbasis tujuan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Berdasarkan berbagai kondisi dan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kebijakan perusahaan terhadap motivasi intrinsik karyawan serta mengkaji pengaruh sistem penilaian kinerja berbasis tujuan terhadap motivasi intrinsik, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini juga berupaya menilai hubungan integratif antara kebijakan perusahaan, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan, dan motivasi intrinsik sebagai satu kesatuan sistem manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik karyawan dalam konteks organisasi modern (Mathis *et al.*, 2023). Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan konsep dan praktik peningkatan motivasi intrinsik melalui kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara kebijakan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan perilaku karyawan (Dessler, 2022). Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan dan sistem penilaian kinerja yang lebih humanis, objektif, partisipatif, serta berorientasi pada pengembangan karyawan sebagai aset strategis organisasi (Simamora & Harefa, 2023). Artikel ilmiah ini diharapkan mampu memberikan kontribusi strategis dalam menjembatani kepentingan organisasi dan kebutuhan psikologis karyawan melalui perumusan kebijakan perusahaan dan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis tujuan yang efektif, adil, dan berkelanjutan guna mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.



## Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

### Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan merupakan seperangkat pedoman formal yang dirumuskan oleh manajemen untuk mengarahkan pengambilan keputusan dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan berfungsi sebagai kerangka acuan yang menjembatani antara visi strategis organisasi dan praktik operasional sehari-hari. Menurut Mangkunegara (2021), kebijakan perusahaan mencerminkan nilai, prinsip, serta komitmen organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara sistematis dan berkelanjutan. Kebijakan yang baik memiliki karakteristik jelas, konsisten, dapat dipahami oleh seluruh karyawan, serta selaras dengan tujuan organisasi (Rivai & Sagala, 2021). Dalam praktiknya, kebijakan perusahaan memiliki peran penting dalam mengarahkan perilaku dan kinerja karyawan. Kebijakan yang adil dan transparan dapat membentuk sikap kerja positif, meningkatkan disiplin, serta mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Penelitian oleh Widodo (2022) menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan yang mendukung pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan komitmen kerja. Sebaliknya, kebijakan yang bersifat kaku dan tidak responsif terhadap kebutuhan karyawan berpotensi menurunkan motivasi dan menimbulkan perilaku kerja yang kurang produktif (Sutrisno, 2021).

### Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Tujuan

Sistem penilaian kinerja berbasis tujuan dikenal sebagai Management by Objectives (MBO), yaitu pendekatan penilaian kinerja yang menekankan pada penetapan tujuan kerja secara spesifik, terukur, dan disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Konsep ini bertujuan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap karyawan memahami perannya dalam pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Wibowo (2021), sistem penilaian berbasis tujuan mendorong kejelasan arah kerja dan meningkatkan akuntabilitas karyawan terhadap hasil yang dicapai. Indikator dalam sistem penilaian berbasis tujuan umumnya meliputi pencapaian target kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kontribusi individu terhadap tujuan tim atau organisasi. Mekanisme pelaksanaannya dilakukan melalui proses penetapan tujuan, pemantauan kinerja, serta pemberian umpan balik secara berkala. Penelitian oleh Pratama & Hidayat (2022) menyatakan bahwa kelebihan sistem ini terletak pada kemampuannya meningkatkan fokus kerja dan motivasi karyawan. Namun demikian, sistem penilaian berbasis tujuan juga memiliki keterbatasan, terutama apabila tujuan ditetapkan secara sepahak dan tidak mempertimbangkan kapasitas serta kondisi karyawan, yang dapat menimbulkan tekanan kerja berlebihan (Kurniawan, 2021).

### Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa senang, kepuasan, dan makna yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ini muncul bukan karena faktor eksternal seperti gaji atau penghargaan, melainkan karena ketertarikan dan nilai personal terhadap pekerjaan. Menurut Utami & Nugroho (2022), motivasi intrinsik berperan penting dalam membentuk sikap kerja positif dan keterlibatan karyawan secara psikologis dalam organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik karyawan antara lain makna kerja, otonomi, kesempatan pengembangan diri, serta hubungan kerja yang positif. Penelitian



oleh Sari & Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat dan tingkat stres kerja yang lebih rendah. Dengan demikian, motivasi intrinsik menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang berkelanjutan (Susanto, 2021).

## Hubungan Kebijakan Perusahaan, Sistem Penilaian Berbasis Tujuan, dan Motivasi Intrinsik

Kebijakan perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi intrinsik karyawan, karena kebijakan yang adil dan mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya dorongan internal karyawan. Kebijakan yang memberikan kesempatan berkembang, pengakuan atas kontribusi, serta perlakuan yang setara akan meningkatkan rasa dihargai dan makna kerja bagi karyawan. Penelitian oleh Rahman & Lestari (2022) membuktikan bahwa kebijakan perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan juga berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik apabila diintegrasikan dengan kebijakan perusahaan secara konsisten. Penilaian kinerja yang melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan serta memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Integrasi antara kebijakan perusahaan dan sistem penilaian berbasis tujuan terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung motivasi intrinsik dan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review) yang bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep serta hubungan antara kebijakan perusahaan, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan, dan motivasi intrinsik karyawan. Data penelitian bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran literatur ilmiah berupa artikel jurnal nasional terakreditasi SINTA, jurnal internasional bereputasi, serta buku teks yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian pada database ilmiah seperti Google Scholar dan Garuda dengan menggunakan kata kunci yang sesuai. Literatur yang digunakan dibatasi pada publikasi lima hingga sepuluh tahun terakhir guna memastikan relevansi dan kebaruan informasi yang dianalisis (Sugiyono, 2022).

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (content analysis) melalui tahapan pengelompokan, perbandingan, dan sintesis temuan penelitian dari berbagai sumber literatur. Setiap literatur diseleksi berdasarkan kriteria relevansi topik, kredibilitas sumber, serta kejelasan metodologi dan hasil penelitian. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil kajian dari berbagai penulis dan konteks penelitian yang berbeda. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-analitis dalam bentuk narasi konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara kebijakan perusahaan, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan, dan motivasi intrinsik karyawan sebagai satu kesatuan dalam manajemen sumber daya manusia (Miles *et al.*, 2020; Lincoln & Guba, 2021).



## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### Temuan terkait Kebijakan Perusahaan

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai literatur ilmiah, kebijakan perusahaan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan iklim kerja dan pola motivasi karyawan. Mayoritas penelitian yang direview menunjukkan bahwa kebijakan yang dirancang secara sistematis, transparan, dan berorientasi pada keadilan organisasi mampu menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan kesadaran internal, bukan semata karena tekanan aturan, sehingga memunculkan motivasi intrinsik yang lebih kuat. Kebijakan perusahaan yang menekankan konsistensi antara aturan dan implementasi juga ditemukan berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Selain itu, temuan literatur mengungkapkan bahwa kebijakan perusahaan yang mendukung pengembangan kompetensi, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pekerjaan memberikan dampak positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Kebijakan semacam ini memungkinkan karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai sumber daya produksi. Sebaliknya, kebijakan yang bersifat kaku, top-down, dan minim partisipasi karyawan cenderung menurunkan motivasi intrinsik karena menghambat otonomi dan kreativitas kerja. Dengan demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa kualitas kebijakan perusahaan menjadi determinan penting dalam mendorong atau menghambat motivasi intrinsik karyawan.

#### Temuan terkait Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Tujuan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berbasis tujuan atau goal-based performance appraisal secara umum memiliki potensi besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kejelasan tujuan kerja, keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, serta keterlibatan karyawan dalam penetapan target kerja mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Ketika karyawan memahami secara jelas apa yang harus dicapai dan mengapa tujuan tersebut penting, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Namun, temuan literatur juga menunjukkan adanya variasi hasil yang dipengaruhi oleh cara implementasi sistem penilaian berbasis tujuan. Sistem yang terlalu menekankan pencapaian target kuantitatif tanpa disertai umpan balik pengembangan dan pengakuan atas proses kerja justru dapat menurunkan motivasi intrinsik. Dalam beberapa studi, penilaian berbasis tujuan yang bersifat evaluatif semata dipersepsikan sebagai alat kontrol, sehingga mendorong motivasi ekstrinsik yang bersifat sementara. Oleh karena itu, literatur menegaskan bahwa efektivitas sistem penilaian berbasis tujuan sangat bergantung pada mekanisme komunikasi, kualitas umpan balik, dan orientasi pengembangan karyawan.

#### Temuan Tingkat Motivasi Intrinsik Karyawan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa tingkat motivasi intrinsik karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Penelitian-penelitian yang direview secara konsisten menemukan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi menunjukkan kinerja yang lebih stabil,

kreativitas yang lebih baik, serta komitmen organisasi yang lebih kuat. Motivasi intrinsik juga terbukti berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan dalam jangka panjang. Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak muncul secara otomatis, melainkan dibentuk melalui interaksi antara kebijakan perusahaan dan sistem manajemen kinerja. Lingkungan kerja yang memberikan kepercayaan, kesempatan belajar, serta pengakuan non-material mendorong karyawan untuk bekerja karena makna dan kepuasan personal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang menekankan tekanan target dan hukuman cenderung melemahkan motivasi intrinsik dan meningkatkan kelelahan kerja. Dengan demikian, hasil kajian menegaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

## **Pembahasan**

### Analisis Peran Kebijakan Perusahaan terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasarkan temuan penelitian, kebijakan perusahaan memiliki peran penting dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan. Kebijakan yang menekankan keadilan, transparansi, dan pengembangan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti rasa aman, penghargaan, dan makna kerja. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi intrinsik yang menyatakan bahwa individu akan terdorong secara internal ketika lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dengan demikian, kebijakan perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara berkelanjutan. Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan yang bersifat partisipatif dan humanis mendorong terpenuhinya kebutuhan psikologis karyawan, seperti rasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Kondisi ini memperkuat motivasi intrinsik karena karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan nilai pribadi. Sebaliknya, kebijakan yang terlalu birokratis dan berorientasi pada kontrol cenderung menurunkan otonomi kerja, sehingga menghambat berkembangnya motivasi intrinsik karyawan.

Temuan ini sejalan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia modern yang memandang kebijakan perusahaan sebagai alat strategis untuk memberdayakan karyawan. Literatur terdahulu menegaskan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja, pengembangan kompetensi, serta komunikasi dua arah mampu meningkatkan motivasi intrinsik secara berkelanjutan. Dengan demikian, kebijakan perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman operasional, tetapi juga sebagai faktor kunci dalam membangun motivasi intrinsik dan komitmen karyawan.

### Analisis Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Tujuan Terhadap Motivasi Intrinsik

Sistem penilaian kinerja berbasis tujuan atau Management by Objectives (MBO) dipandang dalam literatur sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan kejelasan peran dan fokus kerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketika tujuan kerja dirumuskan secara jelas, terukur, dan disepakati bersama, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai ekspektasi organisasi. Kejelasan ini berkontribusi pada meningkatnya rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik.



Namun, literatur juga mengungkapkan bahwa efektivitas sistem penilaian berbasis tujuan sangat bergantung pada cara implementasinya. Penilaian yang hanya berorientasi pada pencapaian target tanpa mempertimbangkan proses kerja dan kondisi individu karyawan berpotensi menimbulkan tekanan psikologis. Dalam situasi tersebut, motivasi kerja karyawan cenderung bergeser dari intrinsik menjadi ekstrinsik, yaitu bekerja semata-mata untuk memenuhi tuntutan penilaian. Oleh karena itu, berbagai penelitian merekomendasikan agar sistem penilaian berbasis tujuan dilengkapi dengan mekanisme umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan. Umpan balik yang bersifat pengembangan membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri. Dengan pendekatan ini, sistem penilaian berbasis tujuan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran yang mendukung motivasi intrinsik dan pengembangan karyawan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja berbasis tujuan memiliki peran strategis dalam membentuk dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Kebijakan perusahaan yang adil, transparan, konsisten, serta berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, seperti otonomi, rasa aman, dan penghargaan. Sementara itu, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik apabila diterapkan secara partisipatif, jelas, dan disertai umpan balik yang konstruktif. Integrasi antara kebijakan perusahaan dan sistem penilaian kinerja menjadi faktor kunci dalam mendorong keterlibatan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Disarankan kepada perusahaan agar dimasa depan bisa merancang kebijakan yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga memperhatikan kebutuhan psikologis dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Sistem penilaian kinerja berbasis tujuan perlu dikembangkan dengan menekankan keselarasan tujuan individu dan organisasi, keterlibatan karyawan dalam penetapan target, serta penggunaan penilaian sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kompetensi. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna memperkuat bukti hubungan kausal antara kebijakan perusahaan, sistem penilaian kinerja berbasis tujuan, dan motivasi intrinsik karyawan pada berbagai konteks organisasi dan sektor industri.

## Referensi

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Anwar, M., & Fauzi, A. (2023). Kebijakan sumber daya manusia dan motivasi intrinsik karyawan dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 112–124.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 17–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.004>
- Hakim, L., & Suryani, T. (2022). Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 145–158.



- Hidayat, R., & Pramudita, A. (2023). Motivasi intrinsik sebagai mediator antara sistem penilaian kinerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2), 147–160.
- Kurnia, D., & Setiawan, R. (2023). Implementasi management by objectives dan implikasinya terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 67–79.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Puspitasari, M. (2022). Kebijakan sumber daya manusia dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 512–523.
- Nugraha, A., Putra, I. G., & Santoso, B. (2021). Sistem penilaian kinerja dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(1), 45–58.
- Prasetyo, A., & Nugroho, B. (2022). Implementasi management by objectives dalam sistem penilaian kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 201–213.
- Pratama, R. A., & Hidayat, W. (2023). Goal-based performance appraisal dan dampaknya terhadap motivasi intrinsik karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 101–114.
- Putri, R. A., & Wibowo, U. (2023). Peran kebijakan organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 15(1), 45–58.
- Rahman, A., & Lestari, D. (2022). Kebijakan organisasi dan motivasi intrinsik karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 1–12.
- Rahmawati, L., & Santoso, D. (2021). Sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(1), 25–38.
- Sari, M., & Kurniawan, A. (2022). Keadilan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 89–102.
- Simamora, H., & Harefa, A. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(1), 55–68.
- Susanto, A. (2021). Faktor psikologis dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Psikologi*, 18(2), 134–146.
- Sutrisno, E. (2021). Lingkungan kerja, motivasi intrinsik, dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 133–146.
- Utami, N. P., & Nugroho, A. (2022). Motivasi intrinsik sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 98–109.
- Widodo, S. E. (2022). Keadilan organisasi sebagai determinan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 89–101.
- Widodo, S. E. (2023). Kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 201–214.

## Penulis korespondensi

M. Chaerul Rizky dapat dihubungi di: [mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id](mailto:mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id)

