

**Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Dengan
Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Bank BRI Cabang Sleman
Yogyakarta**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Rizky Aditya
Nomor Mahasiswa : 14311435
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2019

**Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Dengan
Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Bank BRI Cabang Sleman
Yogyakarta**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana jenjang Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Rizky Aditya
Nomor Mahasiswa : 14311435
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini menemukan bahwa skripsi telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang dapat dikategorikan dalam tindakan plagiasi seperti yang dimaksud dalam buku pedoman penulisan skripsi Program Studi Manajemen FE UII. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka Saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 7 Januari 2019

Penulis,

A yellow revenue stamp (Meterai Tempel) with a value of 6000 Rupiah. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text "METERAI TEMPEL", "AS115AF58667229", "6000", and "TUAS RIBURUPAH". A handwritten signature is written over the stamp.

Rizky Aditya

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Dengan
Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Bank BRI Cabang Sleman,
Yogyakarta**

Nama : Rizky Aditya
Nomor Mahasiswa : 14311435
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 7 Januari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Suhartini Dra. M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENEMPATAN DAN PENILAIAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BRI CABANG
SLEMAN YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **RIZKY ADITYA**

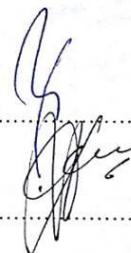
Nomor Mahasiswa : **14311435**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 13 Februari 2019

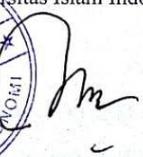
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia




Ika Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

The Effect of Job Placement and Assessment towards Performance and Work Motivation as Intervening Variables at Bank BRI Sleman Branch Yogyakarta

Rizky Aditya

Department of Management, Faculty of Economics, Islamic University of
Indonesia

kikiaditt@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine how far both placement and assessment of work have influences towards performance and work motivation which were set as intervening variables. In this study, 67 employees of PT. Bank BRI Sleman Branch, Yogyakarta, were selected as the respondents. Data collection was done by applying a set of questionnaires. Data were analyzed quantitatively. The quantitative analysis techniques used in this study are t-test, multiple regression analysis, correlation analysis and path analysis.

The results showed that, first, placement had a positive and significant influence on work motivation. Second, work appraisal had a positive and significant influence on work motivation. Third, placement had a positive and significant influence on performance. Fourth, work appraisal had a positive and significant influence on performance. Fifth, work motivation had a positive and significant influence on both work motivation and performance. Sixth, the direct influence of placement towards performance was higher than the indirect influence of placement towards performance which was mediated by work motivation. Seventh, the direct effect of work appraisal on performance was higher than the indirect effect of work assessment on performance which was mediated by work motivation. The results of this study can be used as a reference for PT. Bank Rakyat Indonesia Sleman Branch, Yogyakarta, in producing higher performance, e.g. by conducting appropriate placements, applying good performance appraisal systems and adopting higher work motivation. Those efforts are expected to be able to improve employees' performance and ultimately to be able to encourage the achievement of company goals.

Keywords: *Performance, Work Motivation, Placement, Performance Assessment*

Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta

Rizky Aditya
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
kikiaditt@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penempatan dan penilaian kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini, responden diperoleh sebanyak 67 karyawan PT. Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data dianalisis secara kuantitatif. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, analisis regresi berganda, analisis korelasi dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kedua, penilaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap motivasi kerja. Ketiga, penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap kinerja. Keempat, penilaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap kinerja. Kelima, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Keenam, pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Ketujuh, pengaruh langsung penilaian kerja terhadap kinerja lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sleman Yogyakarta dalam menghasilkan kinerja yang tinggi dengan melakukan penempatan yang sesuai, sistem penilaian kinerja yang baik dan pemberian motivasi kerja yang tinggi. Usaha tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Kata Kunci: *Kinerja, Motivasi Kerja, Penempatan, Penilaian Kerja*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wrb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberi rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan besar umat Islam Rasul Nabi Muhammad SAW.

Penyusunan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Judul skripsi yang penulis ajukan adalah “Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta”.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari berbagai bantuan dan dukungan dari beberapa pihak dan penulis ingin mengucapkan kepada pihak tersebut diantaranya:

1. Ibu Suhartini Dra. M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, memberikan kesempatan, dan memberikan kritik kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Suriadi dan ibu Yanti Norhayati yang abang tau doanya tak pernah putus. Mba Reni dan ade naufal serta keluarga besar yang abang sayangi dan membuat abang semangat menyelesaikan skripsi.

3. M. Harisa Fachreza dan Yusuf Rahmat Kurniadi yang membantu peneliti dalam merapikan penulisan skripsi ini.
4. Kadar, babe, dan bimo teman satu kontrakan yang selalu memberikan motivasi untuk cepat menyelesaikan skripsi. Kalian juga harus semangat ya, cepat selesaikan skripsinya.
5. Tim Makelar, mas iir, mas surya, mas arga, mas akhid, mas boet, mas hafiz yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam mengerjakan skripsi.
6. Mas ipung, mba bornia, diko, ollo, dan bogel yang selalu membantu dalam pengolahan data dan menyediakan tempat skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak sempat disebutkan namun telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Demikian kata pengantar yang ingin penulis sampaikan, semoga dengan adanya penulisan skripsi ini dapat menjadi referensi dan ilmu bahan bacaan untuk mahasiswa ataupun masyarakat luas. Terimakasih.

Wassalamu'alaikum wrb.

Yogyakarta, 7 Januari 2019

Penulis,

Rizky Aditya

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA SKRIPSI.....	v
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori.....	39
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	39
2.2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40
2.2.2 Kinerja.....	44
2.2.2.1 Pengertian Kinerja.....	44
2.2.2.2 Teori-Teori Kinerja.....	45
2.2.3 Motivasi Kerja.....	47
2.2.3.1 Pengertian Motivasi.....	47
2.2.3.2 Teori Motivasi.....	48
2.2.4 Penempatan Kerja.....	51
2.2.4.1 Pengertian Penempatan.....	51
2.2.4.2 Faktor penempatan karyawan.....	52

2.2.4.3 Kriteria Penempatan Karyawan	56
2.2.4.4 Program Pengenalan.....	57
2.2.5 Penilaian Kerja	67
2.2.5.1 Pengertian penilaian kerja	67
2.2.5.2 Tujuan penilaian kerja	67
2.2.5.3 Elemen sistem penilaian kerja	69
2.3 Hubungan Antar Variabel	73
2.3.1 Pengaruh penempatan pada motivasi kerja	73
2.3.2 Pengaruh penilaian kerja pada motivasi kerja.....	73
2.3.3 Pengaruh penempatan pada kinerja	74
2.3.4 Pengaruh penilaian kerja pada kinerja.....	74
2.3.5 Pengaruh motivasi kerja pada kinerja.....	75
2.3.6 Pengaruh penempatan pada kinerja melalui motivasi kerja.....	75
2.3.7 Pengaruh penilaian kerja pada kinerja melalui motivasi kerja	76
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian:.....	77
2.5 Hipotesis Penelitian	78
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
3.1 Pendekatan Penelitian.....	79
3.2 Lokasi Penelitian	79
3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	79
3.2.2 Visi dan Misi	80
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	80
3.3.1 Variabel Independen (X)	80
3.3.2 Variabel Intervening (Z)	81
3.3.3 Variabel Dependen (Y).....	81
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	82
3.4.1 Kinerja (Y)	82
3.4.2 Penempatan (X1).....	83
3.4.2.1 Kesesuaian pengetahuan.....	83
3.4.2.2 Kesesuaian keterampilan	83
3.4.2.3 Kesesuaian kemampuan	84

3.4.3 Penilaian kerja (X2).....	84
3.4.3.1 Standar Kinerja	84
3.4.3.2 Ukuran Kinerja	85
3.4.4 Motivasi kerja (Z).....	85
3.5 Populasi dan Sampel.....	86
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	87
3.6.1 Jenis Data.....	87
3.6.1.1 Data primer	87
3.6.1.2 Data Sekunder.....	88
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	88
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	89
3.7.1 Uji Validitas	89
3.7.2 Uji Reliabilitas	90
3.8 Metode Analisis Data.....	92
3.8.1 Statistik deskriptif.....	92
3.8.2 Statistik Inferensial.....	93
3.8.2.1 Uji Asumsi Klasik.....	93
3.8.2.2 Analisis Regresi Linear Berganda	94
3.8.2.3 Uji Hipotesis (Uji t).....	94
3.8.2.5 Uji F	95
3.8.2.6 R ² (Koefisien Determinasi).....	95
3.8.2.7 Analisis Korelasi.....	95
3.8.2.4 Analisis Jalur	96
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	99
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	99
4.1.1 Hasil Uji Validitas	99
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	103
4.2 Analisis Data	104
4.2.1 Analisis Deskriptif.....	104
4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	104
4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	105

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	107
4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	108
4.2.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	109
4.2.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	110
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	113
4.3 Analisis Inferensial	122
4.3.1 Uji Asumsi Klasik	122
4.3.1.1 Uji Multikolinieritas	122
4.3.1.2 Uji Heterokedastisitas	123
4.3.2 Analisis Regresi.....	124
4.3.2.1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1) dan Penilaian Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	124
4.3.2.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1), Penilaian Kerja (X2), Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y).....	129
4.3.3 Analisis Jalur	134
4.4 Pembahasan.....	139
4.4.1 Pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja.....	139
4.4.2 Pengaruh penilaian kerja terhadap motivasi kerja.....	142
4.4.3 Pengaruh penempatan terhadap kinerja	144
4.4.4 Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja.....	146
4.4.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.....	149
4.4.6 Pengaruh penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.....	151
4.4.7 Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja	154
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	157
5.1 Kesimpulan	157
5.2 Saran	157
DAFTAR PUSTAKA.....	159
LAMPIRAN.....	163

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 Analisis Jalur	97
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)	100
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)	101
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan (X1)	102
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kerja (X2)	102
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	104
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	104
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	105
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	107
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	108
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	109
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	110
Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan	111
Tabel 4.13 Analisis Dreskriptif Variabel Kinerja (Y)	113
Tabel 4.14 Analisis Dreskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)	116
Tabel 4.15 Analisis Dreskriptif Variabel Penempatan (X1)	117
Tabel 4.16 Analisis Dreskriptif Variabel Penilaian Kerja (X2)	119
Tabel 4.17 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian	121
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas	123
Tabel 4.19 Hasil Uji Heterokedastisitas	123
Tabel 4.20 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	124
Tabel 4.21 Hasil Uji F	127
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2) Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja	127
Tabel 4.23 Analisis Korelasi	128
Tabel 4.24 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	129
Tabel 4.25 Hasil Uji F	132
Tabel 4.26 Koefisien Determinasi (R^2) Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja	133

Tabel 4.27 Korelasi Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja	133
Tabel 4.28 Hasil Analisis Jalur	137
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	138



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian	77
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	96
Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur	135
Gambar 11.1 Gedung PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta	195
Gambar 11.2 Gedung PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta	195
Gambar 11.3 Suasana Ruang Kantor Karyawan PT. BRI cabang Sleman	196
Gambar 11.4 Suasana Ruang Kantor Karyawan PT. BRI cabang Sleman	196



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	164
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	169
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)	177
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z).....	181
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan (X^1)	184
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kerja (X^2)	185
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas	188
Lampiran 8 Analisis Deskriptif Responden Penelitian	189
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik	190
Lampiran 10 Hasil Analisis Regresi.....	191
Lampiran 11 Surat Izin Penelitian.....	194
Lampiran 12 Dokumentasi Penelitian	195
Lampiran 13 Biodata Peneliti	197



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era modern, terdapat kewajiban untuk menciptakan sumber daya yang efisien dan efektif sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang dibangun memiliki tujuan serta pencapaian. Perusahaan yang berorientasi pada keuntungan finansial maupun yang bergerak dibidang sosial, mempunyai cara tersendiri dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kontribusi sumber daya manusia menjadi salah satu komponen utama keberlangsungan operasional dalam perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik. Menurut Aldilaningsari dkk (2014:1-2), sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai peran yang paling besar dalam suatu perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang ada. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang diharapkan akan tercapai dengan efisien. Tanpa adanya pemeliharaan tenaga kerja, tujuan-tujuan perusahaan akan terhambat. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Deswarati dkk (2013:1), SDM merupakan aset penting yang harus dimiliki dan dijaga oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan karena merupakan penggerak utama roda kehidupan dalam perusahaan. Perusahaan besar maupun kecil memiliki visi dan misi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tujuan tersebut

sangat dipengaruhi oleh ada tidaknya SDM yang berkualitas dan memiliki produktifitas tinggi untuk menunjang jalannya kegiatan produksi. Menurut Yani dkk (2016:179), keberhasilan suatu perusahaan tergantung bagaimana perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman dari luar dengan memanfaatkan SDM yang dimiliki menurut.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perlu perlu dirancang dengan baik. Menurut Rumpak (2016:2), kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja. Menurut Rani dkk (2015:1), penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat digunakan untuk tujuan yang meliputi keputusan sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik.

Penilaian kinerja menjadi alat yang seharusnya dapat membantu karyawan dan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Prasasti dkk (2016:249), penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Selain itu, standar penilaian

kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mehta (2014:1), proses penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan objektif serta transparansi dari hasil penilaian harus dipahami oleh karyawan, sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan.

Menurut Rani dkk (2015:2), penilaian kinerja dapat memberikan umpan balik kepada karyawan, dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi. Menurut Onanda (2015:11-12), karyawan yang menerima skor baik pada penilaian kerjanya, umumnya akan termotivasi untuk tampil baik dan mempertahankan kerjanya terutama jika ada umpan balik dari perusahaan khususnya kenaikan gaji, selain itu umpan balik positif juga diberikan oleh karyawan berupa perasaan bahagia dan merasa dihargai. Menurut Khan *et al.* (2017:1), sistem penilaian sebagai pendekatan strategis, HR mengintegrasikannya dengan praktik dan kebijakan bisnis serta dapat meningkatkan standar kinerja kerjanya. Selain itu, sistem evaluasi berdampak untuk membentuk motivasi dan kinerja. Penelitian juga menemukan hubungan yang saling berkaitan antara evaluasi kinerja, kinerja karyawan dan motivasi.

Motivasi kerja adalah salah satu penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang tepat sangat diperlukan agar karyawan terdorong untuk bekerja maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi dapat

berasal dari diri sendiri maupun dari orang lain. Menurut Deswarati dkk (2013:2), motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Menurut Sarpong (2016:111), motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, motivasi merupakan energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri untuk dapat memenuhi kebutuhannya.

Menurut Rumpak (2016:2), menjelaskan bahwa pentingnya motivasi sumber daya manusia. Oleh karena itu perlu diketahui dan dipahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia. Tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu usaha, tujuan perusahaan serta kebutuhan, berarti dalam perusahaan individu dikatakan memiliki motivasi kerja bila perilaku individu dalam usahanya memenuhi kebutuhan, diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja serta motivasi merupakan elemen yang juga harus mempertimbangkan dimana faktor karyawan tersebut ditempatkan.

Penempatan merupakan kegiatan memutuskan dan menempatkan orang-orang berkompeten yang telah lulus dalam proses seleksi sesuai dengan bidangnya masing-masing, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Yani dkk (2016:179), penempatan merupakan akhir dari proses seleksi, banyak orang yang berpendapat demikian, namun pendapat tersebut tidak salah apabila menyangkut karyawan baru. Karyawan tersebut akan memperoleh status dan di tempatkan pada posisi atau jabatan tertentu

untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, namun dalam teori SDM, penempatan berlaku pula bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Menurut Sastrohadiwiryono (2005:162), penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Menurut Ardana dkk (2012:82) berpendapat bahwa penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang, serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut. Menurut Hasibuan (2014:64), hal tersebut sesuai dengan prinsip "*The right man in the right place and the right man behind the right job*" atau "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat".

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan suatu perusahaan yang bekerja dalam bidang jasa perbankan dimana PT. BRI dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terhadap nasabahnya dengan baik. PT. BRI memiliki aktivitas yang sangat kompleks dan mempunyai sumber daya manusia yang cukup besar, yang mana karyawan satu dengan yang lainnya memiliki

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berbeda. Karyawan dapat melaksanakan tugas dan kewajiban yang dimiliki karena penempatan kerja terhadap karyawan sudah sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Selain dari penempatan yang sesuai, para karyawan juga dituntut untuk selalu menghasilkan kinerja yang baik secara konsisten dan diharapkan juga meningkat. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukannya penilaian kerja kepada karyawan untuk memotivasi kerja serta dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Data yang diperoleh langsung dari pihak personalia PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta, dalam tiga tahun terakhir pada 67 karyawan yang disebabkan penempatan kerja yaitu adanya karyawan yang dipindah tugaskan ke tempat lain (rotasi) sebanyak 67 karyawan, tujuh karyawan keluar, dan 14 karyawan pensiun mengakibatkan perlu dilakukan perekrutan dan seleksi karyawan baru ataupun melakukan promosi dan transfer pada karyawan lama yang selanjutnya harus ditempatkan pada posisi yang tepat dan sesuai dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya. Kemudian laporan karyawan dalam hal penilaian kerja pada karyawan PT. BRI menunjukkan menurunnya kinerja karyawan secara individu yang dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan, sehingga perlunya pemahaman kepada karyawan bahwa penilaian kerja sebagai evaluasi yang dapat menjadi umpan balik pada karyawan.

Dari berbagai macam kemungkinan yang timbul, peneliti akan mengaitkan penempatan dan penilaian kerja dengan beberapa variabel seperti motivasi kerja, dan kinerja. Dengan merujuk pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti meyakini bahwa penelitian ini sangat relevan untuk dilakukan meski dengan objek sama. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah peneliti paparkan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul yang diambil adalah Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah terdapat pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?
- 2) Apakah terdapat pengaruh penilaian kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?
- 3) Apakah terdapat pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?
- 4) Apakah terdapat pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?
- 5) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?
- 6) Lebih besar mana pengaruh secara langsung (penempatan terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (penempatan terhadap

kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*) pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?

- 7) Lebih besar mana pengaruh secara langsung (penilaian kerja terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (penilaian kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*) pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 2) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penilaian kerja terhadap motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 3) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 4) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 5) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 6) Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung (penempatan terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (penempatan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*) karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.
- 7) Untuk mengetahui lebih besar pengaruh secara langsung (penilaian kerja terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (penilaian kerja terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (penilaian kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*) karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.

terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*)
karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.



1.4 Manfaat Penelitian

1) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mempertimbangkan dan mengambil keputusan terkait penempatan dan penilaian kerja yang terjadi di perusahaan.

2) Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan bagi peneliti tentang kondisi real di lapangan terkait penempatan dan penilaian kerja pada organisasi. Penelitian ini sekaligus dapat meningkatkan keahlian bagi peneliti serta menjadi sumber pembelajaran saat akan melakukan penelitian dikemudian hari.

3) Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan serta dapat menjadi salah satu sumber referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang mengulas tentang penempatan kerja, penilaian kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi serta perbandingan dalam penelitian yang akan peneliti lakukan dengan judul “Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”.

Aldilningsari dkk (2014:1-7) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)” menjelaskan bahwa penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 59 karyawan. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan program komputer SPSS for Windows ver 13.00. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan (X1), Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2) dan Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Keterampilan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). dari penelitian menemukan bahwa penempatan kerja terhadap karyawan yang dilaksanakan sesuai dengan kriteria, prosedur dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja maka akan menghasilkan yang karyawan yang berkualitas dan berdampak pada kinerja mereka.

Adanya pengaruh secara simultan antar variabel bebas terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 32,205, sedangkan F tabel pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 2,772. Hal tersebut berarti F hitung lebih besar dari F tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menemukan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan dapat diterima. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Iqbal *et al.* (2013:37-56) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of performance appraisal on employee’s performance involving the Moderating Role of Motivation*” menjelaskan bahwa hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai penghubung positif mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Bank dapat menggunakan sistem penilaian sebagai pendekatan strategis, kemudian HR mengintegrasikannya dengan praktik dan kebijakan bisnis serta dapat meningkatkan standar kinerja karyawannya.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 150 responden. Untuk menganalisis validitas kuesioner penelitian menggunakan SPSS, untuk analisisnya menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi untuk memeriksa data statistik penelitian. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan. Kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel moderator, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Khan *et al.* (2017:1-9) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Performance Appraisal on Employee’s Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*” menjelaskan bahwa responden melihat kinerja karyawan yang meningkat melalui keuangan honorarium seperti evaluasi kinerja karyawan menghasilkan motivasi dan memastikan efisiensi. Selain itu, sistem evaluasi tegas dampak bidang pelajarannya membentuk motivasi dan kinerja. Penelitian juga menemukan ada hubungan yang saling berkaitan antara evaluasi kinerja, kinerja karyawan dan motivasi. Dengan hasil ini, direktur perlu melakukan survei sistem evaluasi kinerja, langkah-langkah dan mengkompensasi dampak kinerja karyawan.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 150 responden. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel penghubung yaitu motivasi kerja sebagai variabel moderator, sedangkan penelitian yang akan dilakukan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Mehta (2014:1-5) dalam penelitiannya yang berjudul *“Impact of Performance Appraisal System on Employee Motivation”* menjelaskan bahwa penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 141 orang. Analisis regresi dan korelasi digunakan untuk menganalisis hasil. SPSS digunakan untuk mengukur dan menganalisa hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja tergantung pada jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan di sektor tertentu dan transparansi dari seluruh proses penilaian kinerja dilaksanakan. Penelitian menunjukkan hubungan positif antara dua hubungan. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk para pejabat bank mencoba untuk membangun hubungan antara penilaian kinerja dengan metode lain yang dapat memberikan rangsangan agar termotivasi dan melakukannya dengan baik dalam perusahaan.

Penelitian juga membantu dan membimbing perusahaan untuk menerapkan sistem penilaian kinerja untuk karyawannya dan memotivasi mereka untuk mendapatkan kinerja tinggi. Hal ini akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Penilaian kinerja ditambah motivasi dapat membangun kesempatan yang lebih baik bagi karyawan untuk saat ini dan untuk masa depan. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan. Kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan, motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Sarpong (2016:111-124) dalam penelitiannya yang berjudul *“Effects of Motivation on the Performance of Employees of Ecobank Ghana Limited. Knust Branch and Stadium Branch”* menjelaskan bahwa dari 32 responden mengungkapkan bahwa, 86.7% responden mengatakan bahwa mereka menikmati bekerja setiap hari dan menunjukkan bahwa perilaku tersebut sebagai akibat dari berbagai motivasi yang tersedia untuk hadir sepanjang tahun. Responden juga mengatakan bahwa mereka melakukan yang terbaik karena motivasi yang tersedia dan ini menganut ide Herzberg's pada kinerja. Sekali lagi, 97% dari responden adalah pandangan bahwa mereka termotivasi untuk membantu bank dalam memenuhi tujuannya.

Sebagian besar karyawan percaya bahwa, motivasi mampu mempengaruhi mereka untuk lebih giat dalam bekerja, mempengaruhi mereka untuk semangat di tempat kerja, saling menghormati antara rekan, serta membawa kepuasan batin dan juga membuat karyawan menjadi setia kepada bank. Ada hubungan langsung antara motivasi dan kinerja (93%) dari karyawan mengakui fakta bahwa hal tersebut mempengaruhi hasil pekerjaan mereka. Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel motivasi kerja yang dihubungkan pada kinerja dan kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan. Perbedaannya terletak pada pada penelitian yang peneliti akan lakukan, lebih menekankan pada penempatan dan penilaian kinerja yang akan diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja.

Deswarati dkk (2013:1-11) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang)” dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 84 orang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti menggunakan analisis data dengan pendekatan deskriptif dan analisis inferensial melalui analisis jalur dan uji hipotesis (uji t). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa penempatan yang dilakukan harus sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan baru. Berdasarkan rumusan masalah diketahui variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan

kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja dengan hasil sebesar 0,279 untuk kesesuaian pengetahuan, 0,393 untuk kesesuaian keterampilan, dan 0,210 untuk kesesuaian kemampuan. Variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan hasil sebesar 0,213 untuk kesesuaian pengetahuan, 0,258 untuk kesesuaian keterampilan, dan 0,234 untuk kesesuaian kemampuan. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 0,217.

Berdasarkan perhitungan dalam mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung, diketahui bahwa ada pengaruh secara langsung antara penempatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung antara penempatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel intervening serta perbedaan lokasi penelitian yang dijadikan sebagai objek.

Yani dkk (2016:178-185) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada

Karyawan Pt Perkebunan Nusantara X (Pg Watoetoelis Sidoarjo)” hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa karyawan yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. bahwa karyawan yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Dari hasil penelitian dapat dilihat variabel kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,246; variabel kesesuaian keterampilan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,439; variabel kesesuaian kemampuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,330; variabel kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,258; variabel kesesuaian keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar -0,048; variabel kesesuaian kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,324; dan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,390. Penelitian juga menemukan bahwa penempatan yang tepat dengan disesuaikan indikator pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan akan memunculkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan.

Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 65 karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti metode

yang digunakan dalam penelitian ini, dengan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel intervening serta perbedaan lokasi penelitian yang dijadikan sebagai objek.

Kavoo-Linge *et al.* (2013:213-219) dalam penelitian yang berjudul “*The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya*” dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 36 responden. Data dianalisis menggunakan (SPSS). Korelasi *Bivariate Pearson* dilakukan untuk menentukan hubungan antara praktek-praktek penempatan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi kerja tergantung pada jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan di perusahaan serta transparansi dari seluruh hasil penilaian tersebut. Penelitian menunjukkan hubungan yang negatif antara dua variabel. Oleh karena itu, sangatlah penting sangatlah penting untuk para pejabat perusahaan mencoba untuk membangun hubungan antara penempatan dengan metode yang tepat agar dapat memberikan dorongan kinerja yang tinggi, sehingga karyawan termotivasi dan bekerja dengan bersungguh-sungguh.

Penelitian juga membantu dan membimbing perusahaan untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang terbaik untuk karyawannya dan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat. Hal ini sangat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya didalam perusahaan. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Rani dkk (2015:1-7) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan dan pengaruh motivasi pada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan tetap perusahaan manufaktur di Batam pada Industri Elektronik. Sampel penelitian berjumlah 146 karyawan, dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner.

Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi

kerja sebagai variabel moderasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kemudian perbedaan lokasi penelitian yang akan dilakukan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh atasannya, sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian ini juga menemukan bahwa Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak bertindak sebagai variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

Rumpak (2016:1-32) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute”. Untuk Identitas responden dengan total 31 responden (N) yang merupakan karyawan Bank Indonesia Institute maka jika dilihat dari segi jenis kelamin mayoritas responden adalah wanita dengan mayoritas umur responden berada 30 – 39 tahun. Bila ditinjau dari segi lama bekerja maka mayoritas lama bekerja karyawan Bank Indonesia Institute adalah 1 – 9 tahun. Pengaruh Motivasi Kerja Bank Indonesia Institute memiliki lima belas indikator pertanyaan secara uji reliabilitas secara keseluruhan indikator reliabel atau

layak. Sedangkan uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi untuk sepuluh indikator menunjukkan sebelas indikator signifikan pada taraf kepercayaan 99% , ada dua indikator untuk hasil signifikan pada taraf kepercayaan 95% serta dua indikator untuk hasil yang tidak signifikan. Secara Statistik Deskriptif Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Bank Indonesia Institute memiliki nilai rata-rata setuju.

Pengaruh Kinerja Karyawan Bank Indonesia Institute yang memiliki lima belas indikator pertanyaan secara uji reliabilitas secara keseluruhan indikator reliabel atau layak. Sedangkan uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi menunjukkan dimana ada sembilan indikator yang signifikan pada taraf kepercayaan 99% dan tiga indikator menunjukkan hasil signifikan pada taraf kepercayaan 95% serta tiga indikator tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Secara Statistik Deskriptif Pengaruh Kinerja Karyawan Bank Indonesia Institute memiliki nilai rata-rata setuju.

Pada kesimpulan terakhir mengenai Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Institute, diperoleh hasil analisis regresi linear sederhana dengan koefisien korelasi positif dengan hubungan yang sedang/cukup baik. Dengan nilai koefisien penentu dari faktor luar yang masih sangat besar pengaruh dari variabel motivasi kerja. Sedangkan untuk penilaian hasil hipotesis dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Institute, dimana datanya terdistribusi normal. Kesamaan penelitian terdahulu

dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel motivasi kerja yang dihubungkan pada kinerja dan kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan.

Onanda (2015:1-13) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effects of Motivation on Job Performance a Case Study of KCB Coast Region*" menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 67 orang. Analisa data dilakukan melalui statistik deskriptif, khususnya penggunaan frekuensi dan persentase. Data yang disajikan dalam tabel frekuensi dan Chi Square metode digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden survey sebanyak (25%) antara rentang usia 31-40, (58.3%) antara rentang usia dari bawah 30 dan (16,7%) diatas 50 tahun ini tersirat yang bekerja di bank harus relatif muda dan tidak heran mereka bisa duduk di dalam ruangan dan bekerja selama 8 jam. Sebagian besar responden (16.7%) telah bekerja dengan bank untuk jangka waktu 1 – 5 tahun, 50% telah bekerja antara 5 - 10 tahun, dan 33,3 telah bekerja antara 10-15 tahun, dari hasil survey ini menjelaskan bagaimana mencapai tujuannya, sebagai pekerja dalam rentang yang berada dalam posisi terbaik, pandangan mereka lebih baik mengenai masalah motivasi di bank. Kepercayaan, rasa hormat dan harapan tinggi dilihat oleh karyawan sehingga (71%) sebagai bentuk motivasi yang menunjukkan bahwa karyawan mereka ingin dihormati oleh manajemen dan rekan-rekan dan mereka dihargai serta menghargai orang lain (29%). Berikutnya ada pada pengembangan karyawan dengan total (56%) berpendapat karyawan haus

untuk kebutuhan ini, sehingga karyawan mewujudkan tujuan dalam perusahaan dan terus-menerus mengembangkan potensi diri sendiri.

Karyawan mengungkapkan bahwa bonus, memotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, kemudian akomodasi yang terpenuhi (79%) responden sebagai hal yang sangat penting untuk bekerja secara optimal. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada adanya variabel independen penghargaan dan pelatihan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel independen penghargaan dan pelatihan.

Saeed *et al.* (2016:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation in Islamic Banking*” menjelaskan bahwa penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari 165 responden. Analisis yang digunakan untuk menganalisis validitas kuesioner dengan menggunakan software SPSS dan analisis regresi linier untuk memperoleh informasi yang faktual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel imbalan, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Syariah. Selain itu juga mengungkapkan bahwa dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel lingkungan, pelatihan dan

pengembangan kerja masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada penilaian kinerja.

Hasil penyelidikan korelasi dan regresi menunjukkan bahwa ada hubungan positif umum motivasi karyawan dan penilaian kinerja dalam perbankan Islam. Penemuan studi menyimpulkan bahwa penilaian kinerja yang benar-benar berdampak pada motivasi karyawan Bank Syariah. Hadiah dan kompensasi harus diberikan kepada karyawan untuk membuat mereka termotivasi dan berkomitmen. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan. Kemudian kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada lingkungan kerja serta pelatihan dan pengembangan sebagai variabel penghubung.

Wanjala (2015:332-343) dalam penelitiannya yang berjudul *“Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya”* menjelaskan bahwa kebijakan penilaian kinerja dapat menjadi alat yang efektif dalam kinerja karyawan jika objektif dan adil dalam memfasilitasi mobilitas ke atasan mereka. Hal ini juga terungkap bahwa sebagian besar Bank melibatkan karyawan mereka dalam proses penilaian kinerja dan ini berhubungan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Ini

berarti bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pekerja di Bank adalah penilaian kinerja yang dilakukan dari waktu ke waktu.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 67 responden. Analisa data dilakukan melalui statistik deskriptif, khususnya penggunaan frekuensi dan persentase. Data yang disajikan dalam tabel frekuensi dan Chi Square metode digunakan untuk menguji hipotesis. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel motivasi yang digunakan sebagai variabel intervening.

Siswidiyanto dkk (2013:847-852) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan (X1) dengan indikator pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan (X2) dengan indikator kemampuan fisik dan intelektual, dan kesesuaian keahlian (X3) dengan indikator keahlian teknis, hubungan sosial dan konseptual. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis data statistik

korelasi *product moment* dan parsial, regresi linier berganda dan koefisien determinasi, uji parsial t dan uji simultan F.

Penempatan pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Gresik dengan usulan dan permintaan dari tiap bagian dari Sekretariat Daerah yang membutuhkan pegawai baru. Kemudian calon-calon pegawai tersebut diseleksi apakah kualifikasinya memenuhi syarat pegawai yang dibutuhkan, jika memenuhi syarat, maka akan direkrut sebagai pegawai di bagian tersebut. Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik sudah cukup bagus, hal ini dilihat dari indikator kinerja yang terdiri dari pemenuhan target kuantitas kinerja, pemenuhan target kualitas kinerja, dan target waktu penyelesaian pekerjaan yang rata-rata dijawab dengan nilai 4 atau setuju oleh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama).

Prasasti dkk (2016:248-257) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi)” menjelaskan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja menggunakan *partial least square* (PLS). Hasilnya adalah penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Penilaian kinerja memengaruhi faktor pemotivasi

sebesar 78%, sedangkan faktor pemotivasi memengaruhi kinerja sebesar 44%. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah penilaian kinerja memengaruhi kinerja jika terdapat faktor pendorong motivasi.

Teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan adalah pengambilan data sekunder yang mendukung serta wawancara dan pengisian kuesioner yang dibagikan kepada 64 responden, yang terbagi menjadi 24 orang adalah personal banker dan *relationship manager*, 2 orang adalah *forex dealer* dan sebanyak 38 orang adalah *customer service*. Analisis pengaruh dengan *partial least square* menunjukkan bahwa penilaian kinerja memengaruhi kinerja karyawan jika terdapat faktor pendukung dari penilaian kinerja yang dapat mendorong motivasi kerja. Faktor pendorong motivasi kerja menjadi faktor pendukung yang digunakan perusahaan sebagai *reward* atas hasil kerja karyawan. *Reward* menjadi faktor penting bagi karyawan pemasaran karena dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih keras lagi.

Nonna (2018:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “*Analisis on Effect ff Placement and Motivation to Work on The Performance of Employees In Pt. Garuda Indonesia (Persero) Tbk*” menjelaskan bahwa latar belakang pengalaman karyawan bekerja dan bakat yang dimiliki dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan penempatan. Pengalaman yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu perusahaan dapat memudahkan melakukan penempatan. Bakat karyawan juga menjadi faktor penentu dalam memberikan pekerjaan yang sesuai. Kemudian, tanggung jawab dalam

menyelesaikan pekerjaan dan ketepatan waktu dalam bekerja juga dapat mencerminkan hasil kinerja mereka.

Teknik pengambilan data dilakukan dengan menyebar kuesioner dan dilakukan sampel dari 248 responden. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja dan kesamaan pada objek penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Gachunga *et al* (2014:1-13) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence of Performance Appraisal on Employee Productivity in Organizations: A case study of Selected Who Offices in East Africa*". Menemukan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian menjelaskan bahwa hasil penilaian kinerja bertujuan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta pertimbangan dalam melukan promosi kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan. Selain itu sistem penilaian kinerja dapat memberikan kesadaran akan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan tersebut.

Hasil lain menjelaskan bahwa sistem penilaian kerja yang dilakukan harus mampu meningkatkan hubungan kerja kepada pimpinan, sesama karyawan serta lingkungan kerja lainnya dapat memberikan pengaruh kepada pihan kepegawaian dalam menentukan pelatihan dan pengembangan yang

akan dilakukan. Pengaruh imbalan yang akan didapatkan juga sangat mempengaruhi kontribusi kerja yang dilakukan, sehingga perlu menentukan imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan. Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan kuesioner dari sampel 41 karyawan. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada lokasi penelitian yang dijadikan sebagai objek.

Abraham *et al* (2018:126-135) dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Employee Placements and Competency on Employee Performance through Motivation in Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch of Kuningan Tower Jakarta*” menemukan bahwa penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pentingnya menentukan standar dan kriteria dalam menempatkan karyawan, hal ini dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan karyawan dalam bekerja. Selain itu juga diharapkan dengan penentuan standar dan kriteria, penempatan yang dilakukan dapat memberikan dampak langsung terhadap sasaran dan tujuan perusahaan.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 53 responden. Analisa data dilakukan melalui analisis regresi linear dan analisis jalur. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan

penempatan terhadap kinerja karyawan. Kemudian kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel motivasi yang digunakan sebagai variabel intervening.

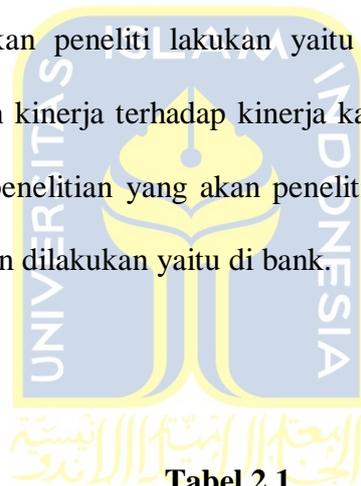
Ahmed *et al* (2013:415-421) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee’s Outputs in Banking Sector of Pakistan*” menemukan bahwa hubungan yang positif dari penilaian kinerja dengan kinerja dan motivasi. Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa karyawan bank sahiwal memiliki kinerja yang tinggi karena penilaian kinerja dan motivasi yang tinggi. Selain itu penelitian juga menjelaskan bahwa sistem penilaian kerja yang baik serta memotivasi karyawan mampu menciptakan prestasi kerja karyawan yang sangat baik.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 200 responden. Analisa data dilakukan melalui analisis regresi linear dan analisis korelasi. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Kemudian kesamaan pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel motivasi yang digunakan sebagai variabel intervening.

Kamencu (2011:16-34) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Performance Appraisal Systems on Performance Motivation Employee on Employees in Kenya Tea*” menemukan bahwa penilaian kerja menunjukkan

hasil positif terhadap kinerja karyawan. Penilaian kerja menjadi efektif ketika sistem yang digunakan berfokus pada tujuan perusahaan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan kerja masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada penilaian kinerja.

Pada penelitian tersebut diambil sampel sebanyak 70 responden. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi. Kesamaan tinjauan pustaka pada penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di bank.



Tabel 2.1

Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Aldilansari dkk (2014:1-7) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)”	Analisis regresi linier berganda.	Independen: penempatan dependen: kinerja	Pengaruh positif secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap kinerja karyawan dan adanya faktor motivasi dalam hubungan tersebut.

2.	Iqbal <i>et al.</i> (2013:37-56) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Impact of performance appraisal on employee’s performance involving the Moderating Role of Motivation</i> ”	Analisis korelasi dan analisis regresi.	Independen: penilaian kerja Dependen: motivasi kerja dan kinerja karyawan	Dengan menerapkan penilaian kinerja sebagai pendekatan strategis, perusahaan dapat membuat perubahan yang kompetitif terhadap kemampuan, motivasi, dan kinerja karyawan.
3.	Khan <i>et al.</i> (2017:1-9) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Impact of Performance Appraisal on Employee’s Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan</i> ”	Analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi.	Independen: Penilaian kerja Dependen: Kinerja karyawan Moderator: motivasi kerja	Terdapat pengaruh positif dimana kinerja karyawan yang meningkat melalui keuangan honorarium seperti evaluasi kinerja karyawan menghasilkan motivasi dan memastikan efisiensi. Selain itu, sistem evaluasi tegas dampak bidang pelajarannya membentuk motivasi dan kinerja.
Lanjutan Tabel 2.1				
4.	Mehta (2014:1-5) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Impact of Performance Appraisal System on Employee Motivation</i> ”	Analisis regresi dan korelasi.	Independen: penilaian kerja Dependen: Motivasi kerja	Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kinerja dengan penilaian serta motivasi kerja. Karyawan berpendapat bahwa motivasi itu sendiri datang dari kesadaran dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada perusahaan, serta

				memikirkan karir di masa yang akan datang.
5.	Sarpong (2016:111-124) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Effects of Motivation on the Performance of Employees of Ecobank Ghana Limited. Knust Branch and Stadium Branch</i> ”	Analisis regresi linier berganda.	Independen: motivasi kerja Dependen: kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel imbalan, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Syariah.
6.	Deswarati dkk (2013:1-11) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang)”	Analisis data dengan pendekatan deskriptif dan analisis inferensial.	Independen: penempatan Dependen: motivasi kerja dan kinerja	Variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan
	Lanjutan Tabel 2.1			
7.	Yani dkk (2016:178-185) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Perkebunan Nusantara X (Pg Watoetoelis) Sidoarjo)”	Analisis deskriptif dan analisis jalur.	Independen: Penempatan Dependen: motivasi kerja dan kinerja karyawan	Perusahaan perlu untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang terbaik untuk karyawannya dan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat.
8.	Kavoo-Linge <i>et al.</i> (2013:213-219) dalam penelitian yang berjudul “ <i>The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya</i> ”	Analisis regresi linier.	Independen: penempatan Dependen: kinerja karyawan	penempatan dan motivasi kerja tergantung pada jenis sistem penempatan yang digunakan di perusahaan serta transparansi dari seluruh hasil

				penempatan tersebut. Penelitian menunjukkan hubungan yang negatif antara dua variabel.
9.	Rani dkk (2015:1-7) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”	Analisis regresi sederhana dan uji interaksi.	Independen: Penilaian kerja Dependen: Kinerja karyawan Moderasi: motivasi kerja	Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.
10.	Rumpak (2016:1-32) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute” Lanjutan Tabel 2.1	Analisis korelasi.	Independen: motivasi kerja Dependen: kinerja karyawan	Korelasi positif dengan hubungan yang sedang / cukup baik. Sedangkan untuk penilaian hasil hipotesis dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Institute, dimana datanya terdistribusi normal.
11.	Onanda (2015:1-13) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>The Effects of Motivation on Job Performance a Case Study of KCB Coast Region</i> ”	Analisa data dilakukan melalui statistik deskriptif, khususnya penggunaan frekuensi dan persentase	Independen: motivasi kerja Dependen: kinerja organisasi	Karyawan mengungkapkan bahwa bonus memotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, kemudian akomodasi yang terpenuhi (79%)

				responden sebagai hal yang sangat penting untuk bekerja secara optimal.
12.	Saeed <i>et al.</i> (2016:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation in Islamic Banking</i> ”	Analisis regresi linier.	Independen: penilaian kerja Dependen: motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat variabel imbalan, lingkungan kerja dan pelatihan dan pengembangan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Syariah. Selain itu juga masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, berdampak pada penilaian kinerja.
Lanjutan Tabel 2.1				
13.	Wanjala (2015:332-343) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya</i> ”	Analisis deskriptif.	Independen: penilaian kerja Dependen: kinerja karyawan	Temuan menunjukkan bahwa kebijakan penilaian kinerja yang dapat menjadi alat yang efektif dalam kinerja karyawan jika dianggap objektif dan adil. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa partisipasi karyawan dalam kebijakan penilaian kinerja tinggi dan ini mengakibatkan kinerja karyawan dan persepsi dari proses dan hasil sebagai adil.
14.	Siswidiyanto dkk (2013:847-852) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Pegawai	Analisis regresi linear berganda dan koefisien determinasi.	Independen: penempatan Dependen: kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian

	Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)".			kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama).
15.	Prasasti dkk (2016:248-257) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi)	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Independen: penilaian kerja Dependen: kinerja karyawan dan motivasi kerja	Penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan jika terdapat faktor pendukung dari penilaian kinerja yang dapat mendorong motivasi kerja. Faktor pendorong motivasi kerja menjadi faktor pendukung yang digunakan perusahaan sebagai <i>reward</i> atas hasil kerja karyawan. <i>Reward</i> menjadi faktor penting bagi karyawan pemasaran karena dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih keras lagi.
	Lanjutan Tabel 2.1			
	Nonna (2018:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul " <i>Analisis on Effect ff Placement and Motivation to Work on The Performance of Employees In Pt. Garuda Indonesia (Persero) Tbk</i> ".	Analisis regresi dan korelasi.	Independen: penempatan Dependen: kinerja karyawan dan motivasi kerja	Bakat karyawan juga menjadi faktor penentu dalam memberikan pekerjaan yang sesuai. Kemudian, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketepatan waktu dalam bekerja juga dapat mencerminkan hasil kinerja mereka.

17.	Gachunga <i>et al</i> (2014:1-13) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>The Influence of Performance Appraisal on Employee Productivity in Organizations: A case study of Selected Who Offices in East Africa</i> ”.	Analisis regresi linier berganda.	Independen: penilaian kerja Dependen: kinerja karyawan	Hasil penilaian kinerja bertujuan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta pertimbangan dalam melukan promosi kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan.
18.	Abraham <i>et al</i> (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Effect of Employee Placements and Competency on Employee Performance through Motivation in Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch of Kuningan Tower</i> ” Lanjutan Tabel 2.1	Analisis regresi linier dan analisis jalur	Independen: penempatan Dependen: kinerja karyawan dan motivasi kerja	Pentingnya menentukan standar dan kriteria dalam menempatkan karyawan, hal ini dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan karyawan dalam bekerja.
19.	Ahmed <i>et al</i> (2013:415-421) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee’s Outputs in Banking Sector of Pakistan</i> ”.	Analisis regresi linier dan analisis jalur	Independen: penilaian kerja Dependen: kinerja karyawan dan motivasi kerja	Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa karyawan bank sahiwal memiliki kinerja yang tinggi karena penilaian kinerja dan motivasi yang tinggi. Selain itu penelitian juga menjelaskan bahwa sistem penilaian kerja yang baik serta memotivasi karyawan mampu menciptakan prestasi kerja karyawan yang sangat baik.
20.	Kamencu (2011:16-34) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>The Effect of Performance Appraisal</i> ”	analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi	Independen: penilaian kerja Dependen: kinerja karyawan dan	Penilaian kerja menunjukkan hasil positif terhadap kinerja karyawan.

	<i>Systems on Performance Motivation Employee on Employees in Kenya Tea</i>		motivasi kerja	Penilaian kerja menjadi efektif ketika sistem yang digunakan berfokus pada tujuan perusahaan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan kerja masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada penilaian kinerja.
--	---	--	----------------	---

Sumber: Data Sekunder, diolah (2018)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015:30), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Rivai *et al* (2015:4), MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Hasibuan (2014:21) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Menurut Dessler (2015:32), ruang lingkup fungsi MSDM menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

a. Fungsi manajeral

1) Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2) Pengorganisasian

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan penelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya. Pelaksanaan dalam fungsi ini seperti, menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

4) Pengendalian

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan tenaga kerja

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan. Melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

2) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional. Sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Pengintegrasian

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

5) Pemeliharaan

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, dan penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Menurut Rivai *et al* (2015:5), pelaksanaan berbagai fungsi manajemen SDM sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya. Pendapat lain mengenai fungsi SDM adalah menurut Mangkunegara (2013:2), yang menyebutkan terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan
 - 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup:

- 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembangan
 - 3) Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup:
- 1) Balas jasa lnsung yang terdiri dari gaji/upah dan insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung yang terdiri dari *benefits* dan *services*
- d. Integrasi mencakup:
- 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan kerja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
- 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konselng kerja
- f. Pemisahan tenaga kerja yang mencakup pemberhentian karyawan.

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang

baik pula. Menurut Sinambela (2016:480), kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Rumpak (2016:1), kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Rani dkk (2015:1), kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat digunakan untuk tujuan yang meliputi keputusan sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik.

2.2.2.2 Teori-Teori Kinerja

Kinerja dapat dijadikan alat untuk mengukur pencapaian seseorang dalam bekerja. Menurut Ivancevich *et al*, (2008:261), dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah:

- a. *Quantity of work* yakni jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work* yakni kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;

- c. *Knowledge of job* yakni luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Personal qualities* yakni menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.
- e. *Cooperation* yakni kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability* yakni kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
- g. *Initiative* yakni semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Menurut Bernardin dan Russell (1993:383), ada enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality*, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- e. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, yaitu tingkat sejauh mana karyawan atau karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Bangun (2012:233), suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai syarat pencapaian standar pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kehadiran karyawan, dan kemampuan dalam bekerja sama.

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Rivai *et al* (2015:607), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sikap, dan nilai tersebut merupakan suatu *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku dan kekuatan perilaku.

Menurut Rivai *et al*, (2015:608), sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan apakah mereka dapat merasa bangga dari bagian perusahaan tempat mereka

bekerja, disamping itu, terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan adil dari manajemen.

2.2.3.2 Teori Motivasi

Rivai *et al* (2015:609), menjelaskan beberapa teori motivasi yang dikenal, yaitu:

a. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi yang sangat dikenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial penghargaan, dan aktualisasi diri. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1). Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
- 2). Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

- 3). Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4). Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5). Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesama.

b. *McClelland's Theory of Needs*

David Mc Clelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi atau persoalan tentang motivasi mereka. *McClelland's Theory of Needs* memfokuskan pada tiga hal yaitu:

- 1). Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*), kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- 2). Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.

- 3). Kebutuhan untuk berafialiasi (*need for affiliation*), hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat dengan rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

c. *Theory X and Theory Y*

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut.

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- 1). Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- 2). Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrak bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- 3). Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- 4). Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaannya dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi sebagai berikut:

- 1). Karyawan dapat mendukung, pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah.
- 2). Manusia akan melatih tujuan, pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- 3). Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya melalui kalangan *top management* atau dewan direksi.

Jadi teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y atau positif dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab atau grup relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kerjanya.

2.2.4 Penempatan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Penempatan

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:162), penempatan karyawan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dijalankan secara berkesinambungan dengan kekuasaan dan tanggung jawab sebesar kondisi yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab. Menurut Ardana dkk (2012:82), penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung

jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut. Menurut Rivai *et al* (2015:154), penempatan adalah mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu.

2.2.4.2 Faktor penempatan karyawan

Untuk menempatkan karyawan yang lulus seleksi, manajer tanpa kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Manajer karyawan yang professional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para karyawan yang akan ditempatkan dalam satu tugas atau pekerjaan tertentu. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:162-163), sebelum menempatkan karyawan di tempat mereka harus bekerja, perlu dipertimbangkan beberapa faktor, antara lain prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan usia.

a. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimiliki karyawan selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi juga termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya.

Selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan karyawan, sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi karyawan.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapat pertimbangan dalam penempatan karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang baik (*experience is the best teacher*). Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Perusahaan yang belum begitu besar omset keluaran produksinya, cenderung lebih mempertimbangkan pengalaman bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikannya.

c. Kesehatan fisik dan mental

Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, meskipun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin karyawan benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada Pusat Kesehatan Masyarakat setempat tak ubahnya hanya formalitas saja.

Oleh karena itu, dalam menempatkan karyawan faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan yang dilakukan kurang akurat, terutama tentang kondisi fisik, namun sebatas kondisi fisik karyawan yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter yang ahli dalam bidang itu.

d. Status perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan karyawan merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan karyawan yang bersangkutan.

Karyawan wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya, karyawan yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat.

e. Usia

Tidak ada satu manusia pun yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputersasi canggih digunakan untuk memprediksinya. Berjalannya waktu, bertambahnya umur manusia, namun kebutuhan hidup tidak makin berkurang, bahkan makin bertambah. Ada benarnya teori ekonomi yang mengatakan, makin tinggi tingkat peradaban manusia, makin tinggi tingkat kebutuhan yang diperlukan. Tak mustahil untuk memenuhi kebutuhan setiap waktu pada pribadi manusia, dituntut selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya.

Dalam menempatkan karyawan, faktor usia karyawan yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk

menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang umurnya sudah agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya karyawan yang masih muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.

2.2.4.3 Kriteria Penempatan Karyawan

Menurut Bernardin & Russel (1993:111), terdapat beberapa kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan berkaitan dengan *job specification* dalam sebuah analisis suatu jabatan kriteria tersebut dari beberapa aspek, antara lain:

a. Kesesuaian pengetahuan

Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki oleh seseorang dan biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang dapat diterapkan secara langsung untuk pekerjaan.

b. Kesesuaian keterampilan

Keterampilan ini merupakan suatu tindakan psikomotor yang dipelajari dan dapat mencakup suatu keahlian tangan maupun lisan yang dapat diterapkan dalam melakukan sebuah pekerjaan.

c. Kesesuaian kemampuan

Kemampuan merupakan suatu kompetensi yang memperlihatkan perilaku dalam bekerja atau seluruh perilaku yang mengarah pada hasil.

2.2.4.4 Program Pengenalan

Menurut Siagian (2008:169) salah satu teknik yang sangat lumrah digunakan untuk mencoba mengurangi jumlah karyawan baru yang minta berhenti adalah dengan menyelenggarakan program pengenalan, yang dikenal luas sebagai program orientasi. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para karyawan lama dalam interaksinya dengan para karyawan baru selama masa pengenalan berlangsung. Suatu program pengenalan mencakup empat hal utama, yaitu berbagai aspek kehidupan organisasional, keuntungan bagi para karyawan, dan berbagai aspek tugas.

a. Aspek organisasional

Telah dikemukakan di atas bahwa salah satu sasaran program pengenalan adalah agar para karyawan baru dalam waktu yang relative singkat memahami kultur, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan organisasi. Karena itu pemilihan topik-topik yang penting dan relevan secara tepat menjadi sangat penting. Tujuh topic yang relevan diperkenalkan sebagai berikut:

- 1) Sejarah organisasi
- 2) Struktur dan tipe organisasi
- 3) Nomenklatur dan titelatur yang digunakan

- 4) Pengenalan para pejabat
- 5) Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja
- 6) Berbagai ketentuan normatif
- 7) Produk organisasi

b. Kepentingan karyawan baru

Telah ditekankan di muka bahwa penyelenggaraan program pengenalan bersifat dua arah. Artinya melalui program pengenalan itu bukan hanya berbagai kewajiban karyawan baru itu yang diketengahkan, akan tetapi apa yang menjadi haknya pun pada kesempatan itulah dijelaskan.

Selama masa perkenalan, karyawan baru itu tentu ingin mengetahui lebih mendalam dan lebih pasti berbagai hal yang menyangkut pemenuhan kepentingannya. Yang dimaksud dengan berbagai kepentingan para karyawan baru itu adalah:

- 1) Penghasilan
- 2) Jam kerja
- 3) Hak cuti
- 4) Fasilitas yang disediakan
- 5) Pendidikan dan pelatihan
- 6) Perihal pension

c. Ruang lingkup tugas

Salah satu aspek kegiatan pengenalan yang tidak kalah pentingnya memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah

penjelasan yang lengkap tentang ruang lingkup tugas yang akan menjadi tanggung jawab karyawan baru yang bersangkutan. Penjelasan dimaksud tidak hanya menyangkut segi-segi teknis dari tugas tersebut, seperti lokasinya, aktivitas yang harus dilakukan, dan persyaratan-persyaratan keselamatan kerja.

d. Perkenalan

Agar seorang karyawan baru merasa diterima sebagai anggota keluarga dan tidak sebagai orang “luar”, karyawan baru tersebut perlu segera diperkenalkan kepada berbagai pihak, terutama dengan orang-orang dengan siapa dia akan sering berhubungan dalam rangka pelaksanaan tugasnya kelak.

Jika berbagai aspek program pengenalan yang telah dibahas dilakukan dengan baik, manfaat yang segera dapat dipetik antara lain ialah:

- 1) Cepatnya karyawan baru melakukan penyesuaian yang diperlukan
- 2) Hilangnya keragu-raguan dalam diri karyawan baru itu tentang cocok tidaknya organisasi sebagai tempat berkarya
- 3) Tumbuhnya harapan kekaryaan yang realistic
- 4) Segera dapat memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi yang terwujud dalam produktivitas yang tinggi
- 5) Makin kecilnya kemungkinan karyawan baru tersebut minta berhenti
 - a) Sistem penempatan karyawan

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:166), sistem penempatan karyawan dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

- a. Pertama, harus terdapat maksud atau tujuan dalam merancang sistem penempatan karyawan.
- b. Kedua, harus terdapat pendekatan/rancangan atau susunan komponen ketenagakerjaan.
- c. Ketiga, masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dialokasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sistem penempatan karyawan harus dirancang, yaitu komponen kepegawaiannya harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Instruksi rinci harus disiapkan untuk melukiskan tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika instruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah karyawan dipekerjakan. Masukan informasi karyawan dan materiil digunakan dalam pengolahan keluaran.

- b) Prosedur penempatan karyawan

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:167), prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer khususnya bagian penempatan karyawan, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta, keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer, khususnya bagian seleksi.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

c) Penempatan karyawan lama

Penempatan karyawan lama mengandung arti bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para karyawan baru akan tetapi berlaku pula bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi yang terdiri dari:

(1) Promosi

Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah ialah apabila seseorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non manajerial.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

Praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa karyawan yang paling berhak dipromosikan ialah yang mana kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- 1). Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang yang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi

- 2). Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan
- 3). Mendorong organisasi mengembangkan para karyawannya karena karyawan yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi

Cara ini mengandung kelemahan terutama pada kenyataan bahwa karyawan yang paling senior belum tentu merupakan karyawan yang paling produktif. Juga belum tentu paling mampu bekerja. Yang jelas ialah, agar persyaratan obyektivitas terpenuhi perlu menggabungkan prestasi kerja dan senioritas. Dalam hal demikian faktor risiko diperkecil karena memang tidak mungkin dihilangkan sepenuhnya.

(2) Alih tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk lain adalah alih tempat. Jika cara ini ditempuh, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relative sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

Akan tetapi melalui alih tugas para karyawan pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- 1). Pengalam baru
- 2). Cakrawala pandangan yang lebih luas
- 3). Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
- 4). Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- 5). Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
- 6). Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
- 7). Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi

Singkatnya, alih tugas merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

(3) Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang karyawan pun yang senang mengalami hal ini. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti:

- 1). Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan

2). Perilaku karyawan yang disfungsional, seperti tingkat memangkirkan yang tinggi

(4) Pemutusan hubungan kerja

Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah bila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus. Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja hubungan kerja tersebut seperti:

- 1). Alasan pribadi karyawan tertentu
- 2). Karena karyawan dikenakan sanksi disiplin yang sifatnya berat
- 3). Karena faktor ekonomi seperti resesi, depresi, dan stagfalasi
- 4). Karena adanya kebijaksanaan organisasi untuk mengurangi kegiatannya yang pada gilirannya menimbulkan keharusan untuk mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi.

Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja mengambil dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan.

a. Pemberhentian normal

Yang dimaksud dengan pemberhentian normal ialah apabila seseorang tidak lagi bekerja pada organisasi karena berhenti atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun dan karena meninggal dunia. Seorang pegawai yang berhenti atas

permintaan sendiri berarti mengambil keputusan bahwa ubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan.

b. Pemberhentian tidak atas permintaan sendiri

Pemutusan hubungan kerja dalam bentuk pemberhentian karyawan tidak atas kemauan sendiri dapat terjadi karena dua sebab utama. Pertama, karena menurunnya kegiatan organisasi yang cukup gawat sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya. Dalam hal demikian pemutusan kerja itu dapat bersifat permanen yang berarti pemimpin organisasi memperkirakan bahwa gambaran organisasi tidak cerah untuk kurun waktu yang cukup panjang, adapun bersifat sementara yang berarti situasi yang dihadapi diperkirakan tidak akan berlangsung lama.

Kedua, karena penganan sanksi disiplin yang berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja. Artinya bisa saja terjadi bahwa karyawan melakukan pelanggaran tertentu sedemikian rupa sehingga kelanjutan kehadirannya dalam organisasi dipandang tidak dapat dipertanggungjawabkan lagi. Dalam hal demikian, penganan sanksi berat tersebut dapat mengambil satu dari dua bentuk:

- 1). Karyawan yang dikenakan sanksi disiplin berat itu diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- 2). Pemberhentian tidak dengan hormat atau pemecatan

2.2.5 Penilaian Kerja

2.2.5.1 Pengertian penilaian kerja

Menurut Sinambela (2016:519) kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan penilaian kerja yang teratur dan sistematis. Pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja objektif, yang dapat diterima pegawai dengan baik. Sebaliknya, jika penilaian kerja yang dilakukan subjektif, maka akan menyebabkan pegawai terdemotivasi dan membuat ketidakpuasan.

Menurut Dessler (2015:308), dalam implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa karyawan memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik. Menurut Rivai *et al* (2015:407), mengemukakan bahwa penilaian kerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Apabila penilaian kerja dilakukan dengan benar, perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi.

2.2.5.2 Tujuan penilaian kerja

Tujuan penilaian kinerja dijelaskan Robbins & Judge (2015:258) antara lain untuk mengambil keputusan personalia secara umum,

memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan, untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana perusahaan memandang kinerja mereka, dan terakhir penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Menurut Robbins & Judge (2015:261), penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, bawahan langsung, dan seluruh komponen penilai atau biasa disebut evaluasi 360 derajat. Selanjutnya metode yang umum untuk melakukan penilaian kinerja antara lain dengan metode esai tertulis, keadaan kritis (*critical incidence*), grafik skala penilaian, skala peningkatan perilaku, dan perbandingan multipersonal. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, bawahan langsung, dan seluruh komponen penilai atau biasa disebut evaluasi 360 derajat. Menurut Robbins & Judge (2015:261), metode yang umum untuk melakukan penilaian kinerja antara lain dengan metode esai tertulis, keadaan kritis (*critical incidence*), grafik skala penilaian, skala peningkatan perilaku, dan perbandingan multipersonal.

Kegunaan-kegunaan penilaian kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan-keputusan Penempatan

- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier
- f. Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*
- g. Ketidak-akuratan Informasional
- h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan
- i. Kesempatan Kerja Yang Adil
- j. Tantangan-tantangan Eksternal

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia.

2.2.5.3 Elemen sistem penilaian kerja

Menurut Dessler (2015:311) bahwa ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan hasil.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: hasil dan kontribusi pekerjaan.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan, dan ketepatan waktu.

- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun pimpinan, media komunikasi.

Menurut Rivai *et al* (2015:560-561), penilaian kinerja dapat diukur dari dua unsur yaitu standar kinerja dan ukuran kinerja.

- a. Standar Kinerja

Yang dimaksud standar kinerja dalam penelitian ini adalah tolak ukur yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai.

- 1) *Job related*

Penilaian kinerja karyawan harus berkaitan dengan proses analisis jabatan. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Perusahaan melakukan penilaian berdasarkan perilaku karyawannya.
 - b) Penilaian kinerja yang dilakukan harus mudah dipahami oleh penilai dan karyawan (praktis).

- 2) *Job performance standard*

Uraian tentang kualifikasi tujuan standar yang harus dituju (*benchmark*). Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Perusahaan menetapkan keberhasilan standar yang harus dicapai karyawannya.
 - b) Perusahaan menetapkan standar tersebut berdasarkan analisis kerja.

- b. Ukuran Kinerja

Yang dimaksud ukuran kinerja dalam penelitian ini adalah ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

1) *Practically*

Ukuran kinerja harus dapat diukur dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Standar penilaian kinerja perusahaan mudah dijelaskan kepada karyawan.
- b) Standar penilaian kinerja perusahaan mudah dipahami karyawan.
- c) Standar penilaian kinerja perusahaan mudah digunakan oleh penilai.

2) *Relevance*

Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan *output* riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Penilaian kinerja berhubungan langsung dengan sikap karyawan dalam bekerja.
- b) Penilaian kinerja berhubungan langsung dengan keberhasilan karyawan menyelesaikan pekerjaan.
- c) Penilaian kinerja berhubungan langsung dengan hasil karyawan dalam bekerja.

3) *Sensitivity*

Ukuran kinerja harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Perusahaan memiliki standar prestasi yang jelas bagi karyawan.
- b) Perusahaan memiliki tolak ukur yang jelas tentang keberhasilan suatu pekerjaan bagi karyawan.
- c) Standar prestasi perusahaan bisa digunakan untuk membandingkan kinerja karyawan.

4) *Reliability*

Ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- a) Standar prestasi perusahaan konsisten dari waktu ke waktu.
- b) Standar prestasi perusahaan menunjukkan prestasi tinggi dan rendah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh penempatan pada motivasi kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Deswarati dkk (2013:10) adalah penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh penempatan pada motivasi kerja. Hasil penelitian lain yang serupa adalah beberapa penelitian yang dilakukan oleh Yani dkk (2016:184), Abraham *et al* (2018:134) dan Nonna (2018:7) menyebutkan adanya pengaruh penempatan pada motivasi kerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari penempatan pada motivasi kerja.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap motivasi kerja.

2.3.2 Pengaruh penilaian kerja pada motivasi kerja

Penelitian terdahulu yang mendukung adanya pengaruh dari penilaian kerja pada motivasi kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2017:8). Penelitian lain yang dilakukan oleh Mehta (2014:5) dan Saeed *et al* (2016:7) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu adanya pengaruh penilaian kerja pada motivasi kerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka muncullah hipotesis terdapat pengaruh dari kesehatan kerja pada kinerja.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Pengaruh penempatan pada kinerja

Hipotesis ini didasari dari beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif pada kinerja. Penelitian lain yang dilakukan di bidang perbankan yang dilakukan oleh Kavoo-Linge *et al* (2014:218), Aldilaningsari dkk (2014:6) dan Siswidiyanto dkk (2013:851) juga menunjukkan bahwa penempatan memiliki pengaruh positif pada kinerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari penempatan pada kinerja.

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja.

2.3.4 Pengaruh penilaian kerja pada kinerja

Hipotesis ini didasari dari beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Prasasti dkk (2016:256) dan Gachunga *et al* (2014:12) yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif pada kinerja. Penelitian lain yang dilakukan di bidang perbankan yang dilakukan oleh Wanjala (2015:342) juga menunjukkan bahwa penilaian kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari penilaian kerja pada kinerja.

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap kinerja.

2.3.5 Pengaruh motivasi kerja pada kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Rumpak (2016:15) menunjukkan adanya pengaruh positif dari motivasi kerja pada kinerja. Penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada kinerja juga disampaikan oleh beberapa peneliti diantaranya Sarpong (2016:123) dan Onanda (2015:12) dimana semua hasil dari penelitian mereka mendukung hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

2.3.6 Pengaruh penempatan pada kinerja melalui motivasi kerja

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Deswarati dkk (2013:10), Yani dkk (2016:184) dan Abraham *et al* (2018:134) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa penempatan dapat memoderasi pengaruh dari motivasi pada kinerja. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari penempatan pada kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

H6: Terdapat pengaruh pengaruh secara langsung (variabel penempatan terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja).

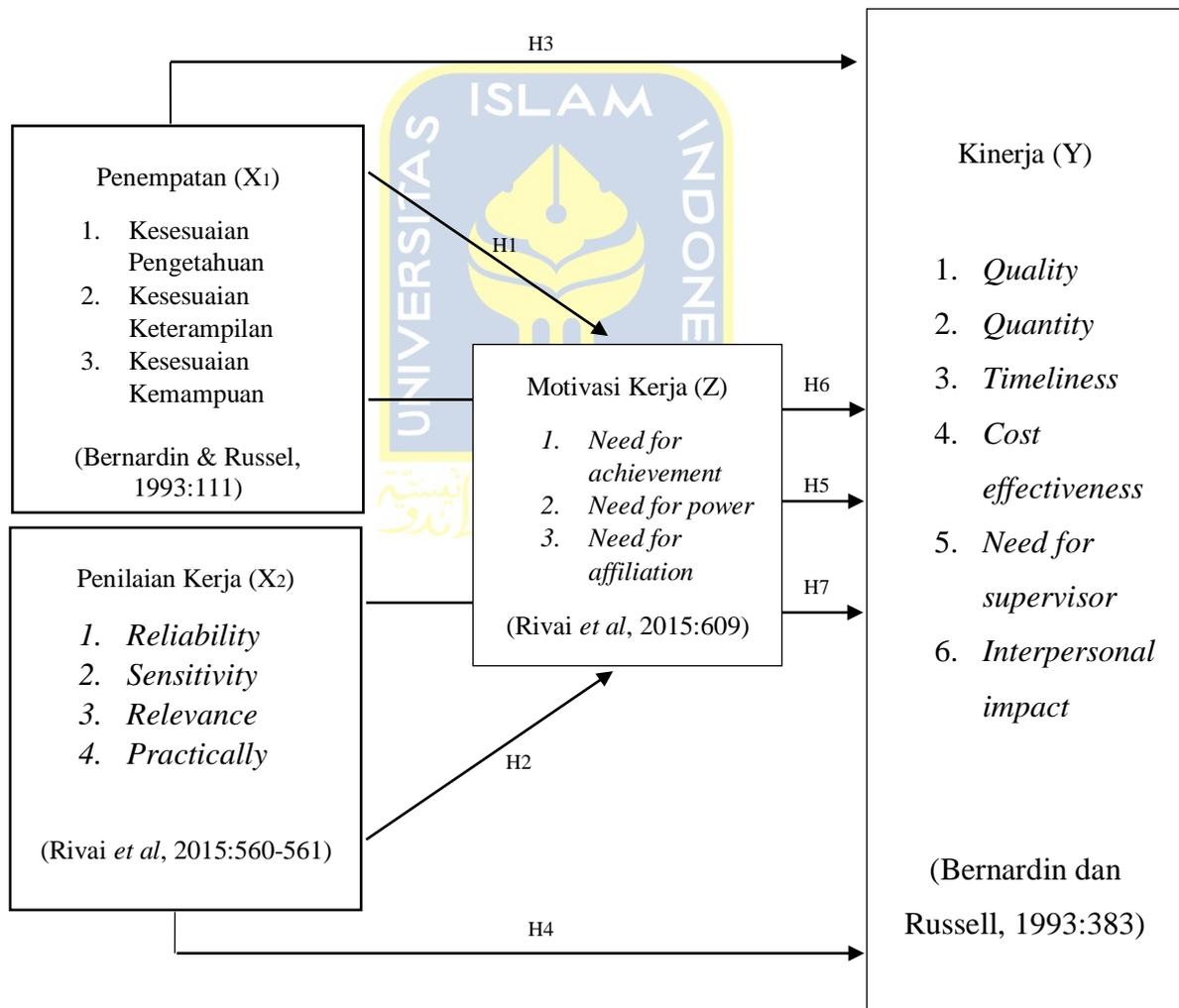
2.3.7 Pengaruh penilaian kerja pada kinerja melalui motivasi kerja

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis terdapat pengaruh dari penilaian kerja pada kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *interveing* adalah penelitian Rani dkk (2015:6) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kerja berpengaruh pada kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian lain dilakukan oleh Iqbal *et al* (2017:55) dimana dia menyebutkan bahwa penilaian kerja dapat memoderasi pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al* (2014:415-421) dan Kamencu (2011:16-34) yang menyebutkan bahwa penilaian kerja berpengaruh pada kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan maka munculah hipotesis terdapat pengaruh dari penilaian kerja pada kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

H7: Terdapat pengaruh secara langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja).

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian:

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:77), kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antarvariabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survei literatur. Dalam penelitian ini, kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:83), hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka ditentukan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap motivasi kerja.
- H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap motivasi kerja.
- H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja.
- H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap kinerja.
- H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.
- H6: Terdapat pengaruh pengaruh secara langsung (variabel penempatan terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja).
- H7: Terdapat pengaruh secara langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Siregar (2013:16-17) data kuantitatif adalah data yang berupa angka. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis dengan menggunakan teknik perhitungan statistik. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan maupun pernyataan yang terukur dan dibuat berdasarkan kesesuaian penelitian yang akan dilakukan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Persero) cabang Sleman Yogyakarta yang beralamat di Jalan Magelang KM 12, Krapyak, Triharjo, Kec. Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55514. Telepon (0274) 868418.

3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Menurut *website* PT. BRI (2018), awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi).

Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

3.2.2 Visi dan Misi

Visi BRI adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dalam mewujudkan visinya, BRI telah menetapkan tiga misi, yaitu:

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang perkembangan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada semua nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan *Good Corporate Governance*.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2017:70) variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Variabel Independen (X)

Menurut Sekaran & Bougie (2017:70) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, entah secara positif atau

negatif. Apabila terdapat variabel independen maka variabel dependen juga hadir. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah penempatan (X_1) dan penilaian kerja (X_2).

3.3.2 Variabel Intervening (Z)

Menurut Sekaran & Bougie (2017:75) variabel intervening adalah variabel yang muncul ketika variabel independen mulai mempengaruhi variabel dependen. Variabel intervening muncul sebagai sebuah fungsi variabel independen yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah motivasi kerja (Z).

3.3.3 Variabel Dependen (Y)

Menurut Sekaran & Bougie (2017:69) variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah memahami dan mendiskripsikan variabel dependen, menjelaskan variabilitasnya, atau faktor yang memprediksinya. Dengan kata lain, variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam suatu investigasi. Melalui analisis terhadap variabel dependen (yaitu, menyatakan variabel yang memengaruhinya), adalah cara untuk menyatakan jawaban atau mendapatkan solusi dari sebuah masalah. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja (Y).

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:198-199) definisi operasional adalah sebuah konsep atau cara untuk membuat suatu variabel menjadi terukur, dengan cara mengamati dimensi perilaku, aspek, atau mengkonsepkan suatu variabel. Kemudian diterjemahkan ke dalam unsur-unsur yang dapat terukur, sehingga dapat mengembangkan pengukuran konsep.

3.4.1 Kinerja (Y)

Pada penelitian ini yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja karyawan PT. BRI cabang Sleman, Yogyakarta dalam kemampuan mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dari atasan kepada karyawan tersebut. Menurut Bernardin dan Russell (1993:383) indikator kinerja yaitu dapat dilihat dari proses atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan (*quality*). Kemudian diukur dengan *quantity*, yaitu melihat dari pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan kepada karyawan tersebut. Kemudian berdasarkan *timeliness*, menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan dan *cost effectiveness* penghematan penggunaan sumber daya pada saat melakukan pekerjaan. Yang terakhir untuk mengukur kinerja karyawan yaitu, *interpersonal impact* membangun hubungan yang baik kepada atasan maupun sesama karyawan.

3.4.2 Penempatan (X1)

Pada penelitian ini yang dimaksud dengan penempatan karyawan adalah pemahaman karyawan PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta atas pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus untuk dijalankan secara berkesinambungan dengan kekuasaan dan tanggung jawab sebesar kondisi yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas pekerjaan. Menurut Bernardin & Russel (1993:111) indikator penempatan yaitu kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan. Penjelasan dari kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan adalah sebagai berikut:

3.4.2.1 Kesesuaian pengetahuan

Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki oleh seseorang dan biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang dapat diterapkan secara langsung untuk pekerjaan. Dalam indikator ini, dengan melihat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, berdasarkan pendidikan atau ilmu yang didapat pada saat bekerja di tempat sebelumnya, dapat dijadikan pertimbangan untuk ditempatkan pada jabatan yang kosong.

3.4.2.2 Kesesuaian keterampilan

Keterampilan merupakan suatu tindakan psikomotor yang dipelajari dan dapat mencakup suatu keahlian tangan maupun lisan yang dapat diterapkan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Indikator ini dapat

memperlihatkan keterampilan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang baik, kemudian mampu untuk menyampaikan hasil pekerjaan untuk dipertanggungjawabkan.

3.4.2.3 Kesesuaian kemampuan

Kemampuan merupakan suatu kompetensi yang memperlihatkan perilaku dalam bekerja atau seluruh perilaku yang mengarah pada hasil. Kemampuan dalam hal ini yaitu, karyawan mampu beradaptasi dengan tugas-tugas baru yang diberikan dan mampu bekerja sama dengan karyawan lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

3.4.3 Penilaian kerja (X2)

Pada penelitian ini yang dimaksud dengan penilaian kerja adalah sebuah sistem formal perusahaan yang dapat digunakan bagi karyawan PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta sebagai umpan balik keberhasilan pekerjaannya yang dapat dijadikan tolak ukur sebagai pengembangan selanjutnya. Menurut Rivai *et al* (2015:560-561) indikator penilaian kerja dapat diukur dari dua unsur yaitu standar kinerja dan ukuran kinerja. Penjelasan dari standar kinerja dan ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

3.4.3.1 Standar Kinerja

Yang dimaksud standar kinerja dalam penelitian ini adalah tolak ukur yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Standar kinerja dapat diukur berdasarkan *job related*, penilaian kinerja karyawan harus berkaitan dengan proses analisis jabatan. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu penilaian berdasarkan perilaku

karyawannya. Penilaian kinerja dipahami oleh penilai dan karyawan (praktis). Yang kedua, *job performance standard* yaitu uraian tentang kualifikasi tujuan standar yang harus dituju (*benchmark*). Indikatornya dalam penelitian ini yaitu perusahaan menetapkan keberhasilan standar yang harus dicapai karyawannya dan menetapkan standar tersebut berdasarkan hasil kerja.

3.4.3.2 Ukuran Kinerja

Yang dimaksud ukuran kinerja dalam penelitian ini adalah ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Indikatornya dalam penelitian ini yaitu *practically*, ukuran kinerja harus dapat diukur dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu. Kedua, *relevance* yaitu ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin. Ketiga, *sensitivity* yaitu ukuran kinerja harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Kemudian yang terakhir *reliability* yaitu ukuran kinerja harus konsisten.

3.4.4 Motivasi kerja (Z)

Pada penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sikap atau perilaku yang timbul pada karyawan PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta untuk mencapai keberhasilan terhadap pekerjaannya. Menurut Rivai *et al* (2015:609) indikator motivasi kerja menggunakan teori *McClelland's Theory of Needs*.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat dilihat dari keinginannya dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Indikator penelitian ini yaitu karyawan suka diberi tanggung jawab dan karyawan menyukai akan tugas yang ada tantangannya. Kemudian, motivasi kerja karyawan yang tinggi juga dapat dilihat dari keinginannya untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain, indikator penelitian ini yaitu karyawan mampu berbicara di depan umum, menyampaikan ide-ide terbaru untuk diterapkan perusahaan, dan mampu memimpin orang lain. Kemudian kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan, berkomunikasi serta berinteraksi dalam organisasi maupun luar organisasi. Indikator penelitian ini yaitu karyawan mampu bekerja sama dengan orang lain yang tentunya berdampak pada hubungan baik dengan orang lain tersebut berkepanjangan, selain itu juga saling membantu terhadap karyawan lainnya.

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:121), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Pendapat kedua menurut Supriyanto (2009:120), populasi adalah totalitas objek atau keseluruhan item psikologis yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Karenanya dalam penelitian ini perlu ukuran populasi yang jelas. Ukuran populasi menunjuk pada banyaknya objek psikologis dalam populasi. Biasanya ukuran populasi dalam riset dilambangkan huruf N (n besar).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sensus untuk penentuan sampel. Menurut Supriyanto (2009:121) sensus adalah meneliti semua elemen populasi yang ada. Hal ini dikarenakan jumlah elemen populasi yang ada tidak terlalu banyak, maka peneliti mempertimbangkan untuk tidak menggunakan metode *sampling*. Pada penelitian ini menggunakan seluruh karyawan di Bank BRI cabang Sleman, Yogyakarta berjumlah 67 karyawan sebagai responden.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Pada penelitian ini digunakan dua jenis sumber data, yakni data primer dan data sekunder. Penjelasan dari data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

3.6.1.1 Data primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:130), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan studi spesifik. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan *support* dan karyawan penjualan PT. Bank BRI cabang Sleman Yogyakarta, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap penempatan, penilaian kerja, kinerja dan motivasi kerja.

3.6.1.2 Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2017:130) data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian merupakan data intern yang diperoleh dari perusahaan berupa profil, sejarah, visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan dan struktur perusahaan serta dokumen-dokumen yang relevan di PT. Bank BRI cabang Sleman Yogyakarta yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini yakni dengan menggunakan kuesioner (angket). Menurut Siregar (2013:21) mendefinisikan kuesioner sebagai suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Pada penelitian ini metode angket digunakan untuk mengukur pengaruh penempatan, penilaian kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Prosedur pemberian skor pada angket dilihat dari bentuk pertanyaan atau pernyataannya yang berbentuk skala *likert*. Menurut Siregar (2013:25) skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu obyek atau fenomena tertentu.

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner penelitian ini menggunakan skala empat interval, menurut Azwar (1997:20) kegunaan untuk menghilangkan jawaban tengah (netral) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki penafsiran ganda.
- b. Jawaban netral tidak memberikan ketegasan pendapat responden kearah setuju atau tidak setuju.
- c. Responden memiliki kecenderungan memilih jawaban netral.

Skala likert tersebut adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|-----|
| a. Sangat Setuju | = 4 |
| b. Setuju | = 3 |
| c. Tidak Setuju | = 2 |
| d. Sangat Tidak Setuju | = 1 |

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel penempatan, penilaian kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang diberikan kepada karyawan *support* dan karyawan penjualan PT. Bank BRI cabang Sleman, Yogyakarta.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Siregar (2013:46) validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner (*instrument* penelitian) yang dibuat valid atau tidak. Beberapa kriteria dapat digunakan untuk mengetahui kuesioner yang digunakan sudah tepat untuk mengukur apa

yang ingin diukur antara lain; koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,05; koefisien korelasi *product moment* > r-tabel (α ; n-2) n = jumlah sampel; nilai Sig. $\leq \alpha$.

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Product-Moment Pearson* atau koefisien korelasi Pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XYZ} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah skor Y

$\sum Z$ = Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2013:55) reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan

menggunakan alat pengukur yang sama pula. Pada penelitian ini teknik pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *alpha cronbach*, yakni teknik atau rumus yang digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian *reabel* atau tidak. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *realibel* dengan menggunakan teknik ini bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6. Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*, yaitu:

- a. Menentukan nilai varians setiap butir pertanyaan

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

- b. Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

- c. Menentukan reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

X_i = Jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan

$\sum X$ = Total jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan

σ_t^2 = Jumlah varians total

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

K = Jumlah butir Pertanyaan

r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen



3.8 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan alat yang digunakan untuk menjawab segala permasalahan dalam penelitian dilakukan. Metode analisis data dibedakan menjadi analisis deskriptif dan analisis statistik. Analisis deskriptif yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Analisis Statistik yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

3.8.1 Statistik deskriptif

Menurut Ghazali (2013:19) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Yang termasuk ke dalam statistik deskriptif adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi serta perhitungan prosentase. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *dum*, *range*, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

3.8.2 Statistik Inferensial

3.8.2.1 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013:91) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:105) uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan Heteroskedastisitas. Dasar analisis untuk pengujian ini sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), sehingga akan diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.2.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sarwono (2007:6) analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara gabungan dan kedua, kemudian melihat pengaruh secara parsial variabel penempatan kerja, penilaian kerja, motivasi kerja terhadap variabel kinerja. Dengan persamaan adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1: } Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + E_1$$

$$\text{Persamaan 2: } Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + E_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Penempatan

E = Error

Z = Motivasi Kerja

X₂ = Penilaian Kerja

3.8.2.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Sarwono (2007:156), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H₀) yang hendak diuji adalah H₀:β_i = 0, artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau H_A:β_i ≠ 0, artinya:

H₀: apabila t penelitian < t tabel maka diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh parsial dari penempatan, penilaian kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

HA: apabila t penelitian $>$ t tabel terdapat pengaruh parsial dari penempatan, penilaian kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.8.2.5 Uji F

Menurut Sarwono (2007:156) uji f digunakan untuk pengujian koefisien-koefisien jalur secara simultan dari angka-angka keluaran regresi. Pada penelitian ini uji f tidak dihipotesiskan karena peneliti tidak menemukan penelitian terdahulu dengan variabel yang simultan.

3.8.2.6 R² (Koefisien Determinasi)

Menurut Sarwono (2007:157) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Koefisien determinasi dilakukan dengan syarat bahwa hasil uji f menunjukkan angka signifikan. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

3.8.2.7 Analisis Korelasi

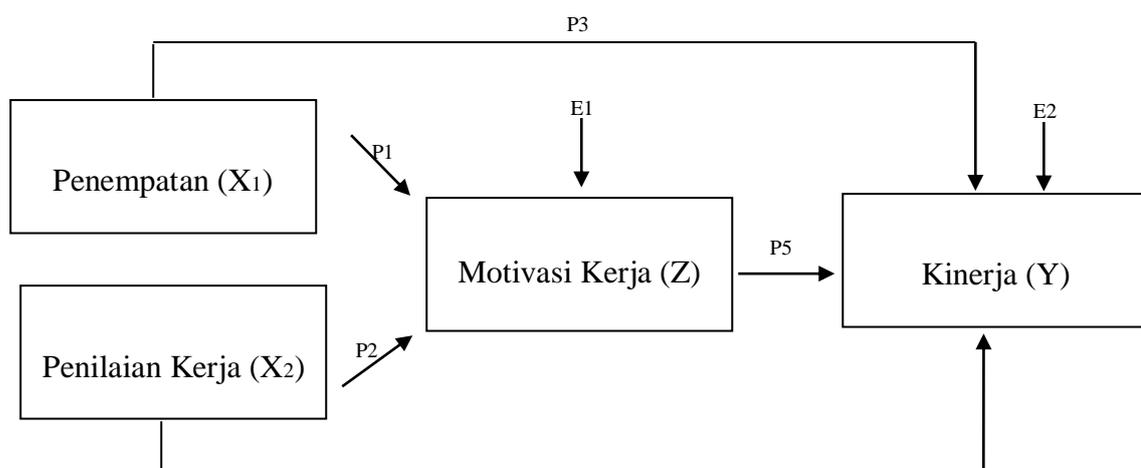
Menurut Sarwono (2007:156) analisis korelasi digunakan untuk mengetahui untuk mengetahui tingkatkeeratan hubungan antara dua variabel. Dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Apabila pengujian diperoleh angka korelasi antara variabel independen dan variabel dependen $<$ 0,010 maka hubungan variabel independen dan variabel dependen signifikan.

3.8.2.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2013:174), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Sumber: Data sekunder, diolah (2018)

Gambar 3.1 menunjukkan gambar diagram jalur, dengan dua variabel independen/bebas yaitu variabel penempatan (X_1) dan penilaian kerja (X_2), kemudian terdapat variabel motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja (Y) sebagai variabel dependen. Koefisien (P_1 , P_2) dan (P_5) merupakan pengaruh langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) tanpa mengontrol variabel intervening (Z).

Tabel 3.1
Analisis Jalur

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 \rightarrow Z$	P_1	-	-
$X_2 \rightarrow Z$	P_2	-	-
$X_1 \rightarrow Y$	P_3	-	-
$X_2 \rightarrow Y$	P_4	-	-
$Z \rightarrow Y$	P_5	-	-
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	$P_1 \times P_5$	$P_3 + (P_1 \times P_5)$
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	$P_2 \times P_5$	$P_4 + (P_2 \times P_5)$

Sumber: Ghozali (2016:238)

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisiensi jalur. Berdasarkan gambar model jalur diajukan

hubungan berdasarkan teori bahwa variabel penempatan dan penilaian kerja mempunyai hubungan langsung dengan motivasi kerja (P_1, P_2) dan memiliki hubungan langsung dengan kinerja (P_3, P_4). Menurut Ghozali (2013:174) koefisien jalur adalah *standardized* koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini terdapat dua persamaan regresinya sebagai berikut:

a. $Kinerja = b_1 \text{ penempatan} + b_2 \text{ penilaian kerja} + E_1$

b. $Kinerja = b_1 \text{ penempatan} + b_2 \text{ penilaian kerja} + b_3 \text{ motivasi kerja} + E_2$

Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening dihitung dengan cara mengalikan jalur $X_1, X_2,$ ke Z (P_1, P_2) dengan jalur Z ke Y (P_5). Jadi koefisien (P_1, P_2) dan (P_5) = Pengaruh langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) tanpa mengontrol variabel intervening (Z) dikurangi koefisien pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) setelah mengontrol variabel intervening (Z).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang pengaruh penempatan kerja dan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan PT. BRI Cabang Sleman dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian yaitu sejumlah 67 lembar atau 100 persen.

Kemudian dilakukan langkah pengodean (*coding*), dan di tabulasikan (*tabulating*). Setelah tabulasi data, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data menggunakan *software* SPSS 25 *for windows*. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi sederhana, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*), dan pembahasan.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Untuk mengukur validitas alat ukur berupa kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. BRI cabang Sleman pada penelitian ini menggunakan uji korelasi *product moment*, yang didasarkan pada perbandingan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} , dimana $r_{tabel} = 0,244$ ($df = N-2$, $67-2 = 65$ pada $\alpha = 0,05$). Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (dengan taraf signifikansi 5 persen), maka dapat dikatakan butir pernyataan pada kuesioner tersebut valid. Hasil pengujian yang dilakukan untuk masing-masing item pada variabel penelitian, disajikan pada Tabel 4.1, Tabel 4.2, Tabel 4.3, Tabel 4.4 dan Tabel 4.5.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

No.	Pertanyaan	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
1	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di PT. BRI.	0,743	0,244	Valid
2	Pekerjaan saya bisa selesai sesuai dengan yang diharapkan PT. BRI.	0,370	0,244	Valid
3	Saya mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan PT. BRI.	0,534	0,244	Valid
4	Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di dalam PT. BRI.	0,587	0,244	Valid
5	Saya memulai pekerjaan dengan mengikuti waktu yang sudah ditentukan PT. BRI.	0,594	0,244	Valid
6	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu.	0,545	0,244	Valid
7	Saya mampu bekerja untuk meminimalisir kerugian.	0,396	0,244	Valid
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat.	0,379	0,244	Valid
9	Saya mampu bekerja tanpa membutuhkan pengawasan.	0,552	0,244	Valid
10	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab.	0,485	0,244	Valid
11	Saya bertanya kepada atasan hal-hal yang kurang saya pahami.	0,647	0,244	Valid
12	Saya membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	0,354	0,244	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pernyataan nomer 1 sampai nomer 10 yang mewakili variabel motivasi kerja (Z) diatas memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan yang mewakili variabel motivasi kerja valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

No.	Pertanyaan	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
1	Saya suka bila diberi tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan.	0,586	0,244	Valid
2	Saya bertanggung atas hasil pekerjaan saya.	0,622	0,244	Valid
3	Umpan balik dari apa yang saya lakukan dalam pekerjaan itu penting bagi saya.	0,752	0,244	Valid
4	Saya membutuhkan umpan balik dari pekerjaan yang saya lakukan.	0,643	0,244	Valid
5	Saya tidak masalah bila harus mengerjakan tugas saya sendirian.	0,478	0,244	Valid
6	Saya termasuk orang yang berani mengambil resiko dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.	0,507	0,244	Valid
7	Saya berani berbeda pendapat.	0,624	0,244	Valid
8	Saya suka bila dipilih menjadi ketua dalam kelompok.	0,670	0,244	Valid
9	Saya suka bekerja sama dengan orang lain.	0,391	0,244	Valid
10	Saya memelihara hubungan yang baik dengan orang lain.	0,309	0,244	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pernyataan nomer 1 sampai nomer 12 yang mewakili variabel kinerja (Y) diatas memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan yang mewakili variabel kinerja valid.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan (X1)

No.	Pertanyaan	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
1	Pengetahuan yang saya miliki dari latar belakang pendidikan saya dapat diterapkan pada posisi yang ditentukan PT.BRI	0,700	0,244	Valid
2	Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang dilakukan PT. BRI.	0,592	0,244	Valid
3	Keterampilan yang saya miliki dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan di jabatan saya.	0,654	0,244	Valid
4	Keterampilan yang saya dapat dari tempat kerja sebelumnya dapat digunakan pada pekerjaan saya.	0,725	0,244	Valid
5	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang ditentukan PT. BRI.	0,624	0,244	Valid
6	Saya mampu berkontribusi penuh terhadap pekerjaan yang diberikan.	0,611	0,244	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa butir pernyataan nomer 1 sampai nomer 6 yang mewakili variabel penempatan kerja (X_1) diatas memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan yang mewakili variabel penempatan kerja valid.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kerja (X2)

No.	Pertanyaan	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
1	Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang saya lakukan pada saat melakukan pekerjaan.	0,523	0,244	Valid
2	Saya memahami deskripsi pekerjaan yang diberikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	0,446	0,244	Valid
3	Saya mengetahui standar kinerja	0,516	0,244	Valid

Lanjutan Tabel 4.4

4	PT.BRI menjelaskan hasil dari analisis pekerjaan kepada karyawan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	0,471	0,244	Valid
5	Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah dijelaskan kepada karyawan.	0,510	0,244	Valid
6	Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah dipahami oleh karyawan.	0,639	0,244	Valid
7	Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan sikap karyawan dalam bekerja.	0,670	0,244	Valid
8	Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan hasil (<i>output</i>) dari pekerjaan yang dilakukan.	0,390	0,244	Valid
9	PT. BRI memiliki tolak ukur yang jelas tentang keberhasilan suatu pekerjaan bagi karyawan.	0,501	0,244	Valid
10	Standar prestasi PT. BRI bisa digunakan untuk membandingkan kinerja karyawan.	0,638	0,244	Valid
11	Standar prestasi PT. BRI dapat dikatakan konsisten dari waktu ke waktu.	0,549	0,244	Valid
12	Penilaian kinerja PT. BRI memiliki pertimbangan terhadap perbedaan hasil dari dua penilai.	0,469	0,244	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa butir pernyataan nomer 1 sampai nomer 12 yang mewakili variabel penilaian kerja (X_2) diatas memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan yang mewakili variabel penilaian kerja valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas terhadap butir pernyataan pada penelitian ini menggunakan rumus koefisien *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha* pada penelitian ini dibandingkan dengan nilai kritis, nilai kritis yang digunakan

adalah 0.7. Daftar pernyataan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* > 0,7 (nilai kritis). Hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini, disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
1	Kinerja (Y)	0,754	>0,70	Reliabel
2	Motivasi Kerja (Z)	0,758	>0,70	Reliabel
3	Penempatan (X1)	0,725	>0,70	Reliabel
4	Penilaian Kerja (X2)	0,762	>0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,7 (nilai kritis). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel dan dapat digunakan untuk pengolahan data.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Deskriptif

4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 67 responden diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	62.7
	Perempuan	25	37.3
Total		67	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa dari 67 responden penelitian menunjukkan 42 orang atau 62,7 persen adalah laki-laki dan 25 orang atau 37,3 persen adalah perempuan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman adalah laki-laki, yaitu mencapai 62,7 persen. Menurut Iqbal *et al* (2017:38) karakteristik industri perbankan mungkin berbeda dari industri lain. Mengingat jumlah karyawan perempuan relatif banyak, industri perbankan mungkin lebih ramah terhadap perempuan maupun laki-laki sehingga jenis kelamin bukan merupakan isu penting yang harus mendapat perhatian khusus dalam kebijakan organisasional. Berkaitan dengan kinerja, Menurut Iqbal *et al* (2017:38) tidak ada hal yang spesifik yang membedakan hasil kinerja karyawan perempuan maupun laki-laki pada perbankan, semua berlandaskan tugas yang diberikan perusahaan.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 67 responden diperoleh data responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.7.

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Usia	Kurang dari 25 tahun	27	40.3
	25 tahun - 35 tahun	28	41.8
	35 tahun - 45 tahun	11	16.4
	45 tahun - 55 tahun	1	1.5
	Lebih dari 55 tahun	0	0.0
Total		67	100

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.7 diatas diketahui bahwa dari 67 responden penelitian ini yang berumur kurang dari 25 tahun berjumlah 27 orang atau 40,3 persen, yang berumur 25-35 berjumlah 28 orang atau 41,8 persen, yang berumur 35-45 berjumlah 11 orang atau 16,4 persen, yang berumur 45-55 berjumlah 1 orang atau 1,5 persen dan tidak ada yang berumur dari 55 tahun. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman berusia 25-35 tahun. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden berusia 25 tahun–35 tahun hal ini menunjukkan bahwa para karyawan bekerja pada usia yang produktif.

Berkaitan dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta, dapat dilihat pada tabel bahwa karyawan didominasi oleh responden berusia 25 tahun – 35 tahun yang dapat dikategorikan sebagai usia muda. Menurut Onanda (2015:14) menjelaskan bahwa karyawan di bank harus relatif muda yaitu antara rentang usia di bawah 30 sehingga mereka bisa duduk di dan bekerja dalam ruangan selama 8 jam.

Berdasarkan permasalahan mengenai penempatan, usia menjadi hal yang penting untuk diketahui oleh pihak kepegawaian PT. Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:163) dalam menempatkan karyawan, faktor usia karyawan perlu dipertimbangkan. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang umurnya sudah agak

tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya karyawan yang masih muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 4 kategori dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.8.

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SMA	13	19.4
	Diploma	18	26.9
	Sarjana	31	46.3
	Pasca Sarjana	5	7.5
Total		67	100

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.8 diatas diketahui bahwa dari 143 responden penelitian ini yang pendidikan terakhir SMA berjumlah 13 orang atau 19,4 persen, yang pendidikan terakhir Diploma berjumlah 18 orang atau 26,9 persen, pendidikan terakhir Sarjana berjumlah 31 orang atau 46,3 persen dan pendidikan terakhir Pasca Sarjana berjumlah 5 orang atau 7,5 persen. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman pendidikan terakhirnya Sarjana.

Menurut Manullang (1990:25) pendidikan formal merupakan jalur yang efektif untuk meningkatkan mutu tenaga kerja khususnya yang

berkaitan dengan pembentukan dan pengembangan kepribadian, bakat, sikap mental, pengetahuan dan kecerdasan termasuk kreatifitas dan daya analisa. Pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi yang menguntungkan di masa depan, manusia terdidik umumnya memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dan hal itu dapat mendongkrak pendapatan masyarakat secara keseluruhan.

4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 kategori dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Status Pernikahan	Menikah	36	53.7
	Belum Menikah	31	46.3
Total		67	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas diketahui bahwa dari 67 responden penelitian ini yang telah menikah berjumlah 36 orang atau 53,7 persen dan yang belum menikah berjumlah 31 orang atau 46,3 persen. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman telah menikah.

Berdasarkan permasalahan mengenai penempatan, status perkawinan menjadi hal yang penting untuk diketahui oleh pihak kepegawaian PT. Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Menurut Sastrohadiwiryono (2005:162) status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan karyawan yang bersangkutan.

Karyawan wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya, karyawan yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat.

4.2.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja terdiri dari 5 kategori dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.10.

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Lama Bekerja	Kurang dari 5 tahun	25	37.3
	5 tahun – 10 tahun	23	34.3
	10 tahun – 15 tahun	19	28.4
	15 tahun – 20 tahun	0	0.0
	Lebih dari 20 tahun	0	0.0
Total		67	100

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas diketahui bahwa dari 67 responden penelitian ini yang lama bekerjanya kurang dari 5 tahun berjumlah 25 orang atau 37,3 persen, yang lama bekerjanya 5-10 tahun berjumlah 23 orang atau 34,3 persen, yang lama bekerjanya 10-15 tahun berjumlah 19 orang atau 28,4 persen dan tidak ada karyawan yang bekerja yang lama bekerjanya 15-20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman lama bekerjanya kurang dari 5 tahun.

Lama bekerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta, menurut Onanda (2015:11)

lamanya karyawan bekerja menjadi salah satu faktor dalam memotivasi kerja mereka. Karyawan yang belum lama bekerja akan berusaha untuk memiliki pandangan positif oleh pimpinan. Menurut Kavoo-Linge *et al* (2013:213-214) karyawan yang masa kerjanya masih sedikit, perlu dibimbing oleh pimpinan sehingga mampu menimbulkan keterikatan antar pekerja dalam perusahaan, hal ini mampu mempengaruhi mereka untuk memberikan kinerja yang maksimal.

4.2.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan terdiri dari 4 kategori dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.11.

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Jabatan	Direktur Utama / Direktur Bidang	1	1.5
	Manajer / Asisten Manajer	6	9.0
	Supervisor	5	7.5
	Pelaksana	55	82.1
Total		67	100

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas diketahui bahwa dari 67 responden penelitian yang memiliki jabatan sebagai direktur utama / direktur bidang berjumlah 1 orang atau 1,5 persen, jabatan sebagai manajer / asisten manajer berjumlah 6 orang atau 9,0 persen, jabatan sebagai supervisor berjumlah 5 orang atau 7,5 persen, dan jabatan pelaksana berjumlah 55 orang atau 82,1 persen. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan PT. BRI cabang Sleman jabatannya sebagai pelaksana.

Jabatan sangat berkaitan dengan masalah penempatan, yaitu pertimbangan dalam melakukan promosi. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:167) organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas (karyawan yang sudah lama menjabat posisi tertentu). Dengan demikian, promosi tersebut dapat dipandang sebagai sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

Agar mempermudah dalam memahami survey mengenai karakteristik responden maka ditampilkan ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik, disajikan pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan

Karakteristik Responden	Karakter yang dominan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	42	62.7
Usia	25 tahun – 35 tahun	28	41.8
Pendidikan terakhir	Sarjana	31	46.3
Status pernikahan	Menikah	36	53.7
Lama bekerja	Kurang dari 5 tahun	25	37.3
Jabatan	Pelaksana	55	82.1

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa responden paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 42 responden (62,7 persen), dengan usia yang dominan 25 tahun – 35 tahun sebanyak 28 responden (41,8 persen). Pendidikan terakhir responden yang paling dominan yaitu dengan jenjang sarjana sebanyak 31 responden (46,3 persen), status pernikahan yang dominan menikah adalah sebanyak 36 responden (53,7 persen). Lama

bekerja yang paling dominan adalah kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 25 responden (37,3 persen) dan jabatan sebagai pelaksana sebanyak 55 responden (82,1 persen).

Dari hasil rekapitulasi diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki, berusia 25 tahun – 35 tahun dan berpendidikan terakhir sarjana, diharapkan mampu memberikan hasil kinerja yang optimum terhadap Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Menurut Prijono (2001:4) usia produktif kerja adalah usia yang termasuk dalam kelompok umur antara 15-64 tahun. Menurut Onanda (2015:14) menemukan bahwa karyawan di bank harus relatif muda yaitu antara rentang usia di bawah 30 sehingga mereka bisa duduk di dan bekerja dalam ruangan selama 8 jam.

Kemudian, hasil tabel diatas menyatakan mayoritas karyawan telah menikah. Karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun lebih dominan, dalam hal ini berkaitan dengan motivasi kerja mereka dalam membangun karir di Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Menurut Kavoo-Linge *et al* (2013:213-214) karyawan yang masa kerjanya masih sedikit, perlu dibimbing oleh pimpinan sehingga mampu menimbulkan keterikatan antar pekerja dalam perusahaan, hal ini mampu mempengaruhi mereka untuk memberikan kinerja yang maksimal. Terakhir, mayoritas karyawan menjabat sebagai pelaksana, yang dalam hal kepegawaian paling sering dinilai hasil kerjanya untuk pengambilan keputusan promosi di Bank BRI Cabang Sleman Yogyakarta. Menurut

Penelitian Gachunga *et al* (2014:12) hasil penilaian kinerja bertujuan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta pertimbangan dalam melukan promosi kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisa deskriptif variabel digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban pada masing-masing pernyataan tiap variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh menggambarkan tanggapan responden mengenai karakteristik penempatan kerja, penilaian kerja, motivasi kerja, dan kinerja yang dirasakan oleh karyawan PT. BRI Cabang Sleman. Persepsi responden didasarkan pada nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan rata-rata terendah adalah 1 dari masing- masing indikator variabel penelitian. Hasil penelitian kemudian dikategorikan menjadi empat kategori, yaitu sebagai berikut:

Range jawaban variabel-variabel penelitian:

1,00 – 1,75: Sangat Rendah / Sangat Tidak Sesuai / Buruk

1,76 – 2,51: Rendah / Kurang Sesuai / Kurang Baik

2,52 – 3,27: Tinggi / Sesuai / Baik

3,28 – 4,00: Sangat Tinggi / Sangat Sesuai / Sangat Baik

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Range dalam analisis deskriptif variabel kinerja adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,75: Sangat Rendah

1,76 – 2,51: Rendah

2,52 – 3,27: Tinggi

3,28 – 4,00: Sangat Tinggi



No.	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di PT. BRI.	3.60	Sangat Tinggi
2	Pekerjaan saya bisa selesai sesuai dengan yang diharapkan PT. BRI.	3.21	Tinggi
3	Saya mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan PT. BRI.	3.49	Sangat Tinggi
4	Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di dalam PT. BRI.	3.27	Tinggi
5	Saya memulai pekerjaan dengan mengikuti waktu yang sudah ditentukan PT. BRI.	3.39	Sangat Tinggi
6	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu.	3.37	Sangat Tinggi
7	Saya mampu bekerja untuk meminimalisir kerugian.	3.31	Sangat Tinggi
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat.	3.28	Sangat Tinggi
9	Saya mampu bekerja tanpa membutuhkan pengawasan.	3.37	Sangat Tinggi
	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab.	3.28	Sangat Tinggi
11	Saya bertanya kepada atasan hal-hal yang kurang saya pahami.	3.03	Tinggi
12	Saya membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	3.55	Sangat Tinggi
Rata-rata		3.35	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.14 menunjukkan persepsi responden tentang kinerja (Y) dilihat dari rata-rata skor responden. Rata-rata persepsi responden mengenai kinerja (Y) sebesar 3,35. Maka variabel Kinerja (Y) dikategorikan sangat tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. BRI Cabang Sleman telah memberikan kontribusi yang sangat tinggi terhadap hasil kerjanya. Karyawan menggunakan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Sarpong (2016:111) motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, motivasi merupakan energi

untuk membangkitkan dorongan dalam diri untuk dapat memenuhi kebutuhannya.

Bimbingan pimpinan dalam menyelesaikan tugas juga sangat penting untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan, sehingga mampu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dengan atasan. Menurut Sarpong (2016:122) perusahaan akan mencapai tujuannya jika para pimpinan memberikan motivasi kepada karyawannya. Motivasi karyawan menjadi hal yang sangat penting di perusahaan sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Tabel 4.14 Analisis Dreskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)

Range dalam analisis deskriptif variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,75: Sangat Rendah

1,76 – 2,51: Rendah

2,52 – 3,27: Tinggi

3,28 – 4,00: Sangat Tinggi

No.	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Saya suka bila diberi tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan.	3.49	Sangat Tinggi
2	Saya bertanggung atas hasil pekerjaan saya.	3.13	Tinggi
3	Umpan balik dari apa yang saya lakukan dalam pekerjaan itu penting bagi saya.	3.51	Sangat Tinggi
4	Saya membutuhkan umpan balik dari pekerjaan yang saya lakukan.	3.13	Tinggi
5	Saya tidak masalah bila harus mengerjakan tugas saya sendirian.	3.34	Sangat Tinggi
	Saya termasuk orang yang berani mengambil resiko dalam menyelesaikan	3.25	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.14

	suatu pekerjaan.		
7	Saya berani berbeda pendapat.	3.39	Sangat Tinggi
8	Saya suka bila dipilih menjadi ketua dalam kelompok.	3.25	Tinggi
9	Saya suka bekerja sama dengan orang lain.	3.34	Sangat Tinggi
10	Saya memelihara hubungan yang baik dengan orang lain.	3.33	Sangat Tinggi
Rata-rata		3.32	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.14 menunjukkan persepsi responden tentang motivasi kerja (Z) dilihat dari rata-rata skor responden. Rata-rata persepsi responden mengenai motivasi kerja (Z) sebesar 3,32. Maka variabel motivasi kerja (Z) dikategorikan sangat tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. BRI Cabang Sleman menganggap perusahaan memberikan motivasi kerja yang sangat tinggi. Karyawan sangat sadar akan kebutuhan yang banyak dalam menunjang kehidupannya, sehingga membuat karyawan tersebut membutuhkan motivasi yang tinggi agar dapat melakukan kinerja dengan baik. Menurut Rumpak (2016:3) dalam perusahaan, karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja bila perilaku karyawan dalam usahanya memenuhi kebutuhan, diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Tabel 4.15 Analisis Dreskriptif Variabel Penempatan (X1)

Range dalam analisis deskriptif variabel penempatan adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,75: Sangat Tidak Sesuai

1,76 – 2,51: Kurang Sesuai

2,52 – 3,27: Sesuai

3,28 – 4,00: Sangat Sesuai

No.	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Pengetahuan yang saya miliki dari latar belakang pendidikan saya dapat diterapkan pada posisi yang ditentukan PT.BRI	3.52	Sangat Sesuai
2	Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang dilakukan PT. BRI.	3.27	Sesuai
3	Keterampilan yang saya miliki dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan di jabatan saya.	3.4	Sangat Sesuai
4	Keterampilan yang saya dapat dari tempat kerja sebelumnya dapat digunakan pada pekerjaan saya.	3.12	Sesuai
5	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang ditentukan PT. BRI.	3.43	Sangat Sesuai
	Saya mampu berkontribusi penuh terhadap pekerjaan yang diberikan.	3.52	Sangat Sesuai
	Rata-rata	3.38	Sangat Sesuai

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.15 menunjukkan persepsi responden tentang penempatan kerja (X1) dilihat dari rata-rata skor responden. Rata-rata persepsi responden mengenai penempatan kerja (X1) sebesar 3,38. Maka variabel penempatan kerja (X1) dikategorikan sangat sesuai. Hal ini menjelaskan bahwa PT. BRI Cabang Sleman memberi tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus untuk dijalankan secara berkesinambungan dengan kekuasaan dan tanggung jawab sebesar kondisi yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas pekerjaan.

Menurut Bernardin & Russel (1993:111), terdapat beberapa kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan

penempatan karyawan berkaitan dengan *job specification* dalam sebuah analisis suatu jabatan kriteria tersebut dari beberapa aspek yaitu kesesuaian keterampilan, kesesuaian kemampuan, dan kesesuaian pengetahuan. Menurut Deswarati dkk (2013:2) penempatan yang dilakukan harus sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan baru. Apabila hal tersebut telah dilakukan, maka karyawan baru akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan kinerja optimal.

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Penilaian Kerja (X2)

Range dalam analisis deskriptif variabel penilaian kerja adalah sebagai berikut:

- 1,00 – 1,75: Buruk
- 1,76 – 2,51: Kurang Baik
- 2,52 – 3,27: Baik
- 3,28 – 4,00: Sangat Baik

No.	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang saya lakukan pada saat melakukan pekerjaan.	3.48	Sangat Baik
2	Saya memahami deskripsi pekerjaan yang diberikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	3.25	Baik
3	Saya mengetahui standar kinerja yang ditetapkan PT. BRI.	3.43	Sangat Baik
4	PT.BRI menjelaskan hasil dari analisis pekerjaan kepada karyawan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	3.34	Sangat Baik
5	Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah dijelaskan kepada karyawan.	3.36	Sangat Baik
6	Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah	3.34	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.16			
7	Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan sikap karyawan dalam bekerja.	3.40	Sangat Baik
8	Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan hasil (<i>output</i>) dari pekerjaan yang dilakukan.	3.28	Sangat Baik
9	PT. BRI memiliki tolak ukur yang jelas tentang keberhasilan suatu pekerjaan bagi karyawan.	3.36	Sangat Baik
10	Standar prestasi PT. BRI bisa digunakan untuk membandingkan kinerja karyawan.	3.33	Sangat Baik
11	Standar prestasi PT. BRI dapat dikatakan konsisten dari waktu ke waktu.	3.22	Baik
12	Penilaian kinerja PT. BRI memiliki pertimbangan terhadap perbedaan hasil dari dua penilai.	3.28	Sangat Baik
Rata-rata		3.34	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.16 menunjukkan persepsi responden tentang penilaian kerja (X2) dilihat dari rata-rata skor responden. Rata-rata persepsi responden mengenai penilaian kerja (X2) sebesar 3,34. Maka variabel penilaian kerja (X2) dikategorikan sangat baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. BRI Cabang Sleman menganggap bahwa perusahaan telah melakukan sistem penilaian kerja yang sangat baik. Karyawan sangat memahami apa yang harus dikerjakan dan mendapat umpan balik sesuai yang diharapkan. Menurut Dessler (2015:308), dalam implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa karyawan memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan

menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik.

Menurut Wanjala (2015:333) penilaian kinerja dapat menjadi alat yang efektif dalam menilai kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang sangat erat antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan. Menurut Onanda (2015:11-12), karyawan yang menerima skor baik pada penilaian kerjanya, umumnya akan termotivasi untuk tampil baik dan mempertahankan kerjanya terutama jika ada umpan balik dari perusahaan khususnya kenaikan gaji, selain itu umpan balik positif juga diberikan oleh karyawan berupa perasaan bahagia dan merasa dihargai

Tabel 4.17 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

Pernyataan	Mean	(%)	Keterangan
Kinerja (Y)	3.35	83.75	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja (Z)	3.32	83	Sangat Tinggi
Penempatan (X1)	3.38	84.5	Sangat Sesuai
Penilaian Kerja (X2)	3.34	83.5	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas maka pada variabel penempatan dikategorikan sangat sesuai, pada variabel penilaian kerja dikategorikan sangat baik, pada variabel motivasi kerja dan kinerja dikategorikan sangat tinggi.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan yang dilakukan PT. BRI Cabang Sleman Yogyakarta sangat sesuai yang diharapkan mampu memotivasi kerja mereka dan berdampak pada kinerja yang maksimal. Menurut Yani dkk (2016:179) menemukan bahwa karyawan yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan,

keterampilan dan kemampuannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Begitu juga dengan penilaian kerja yang sangat baik, diharapkan mampu memotivasi kerja dengan melihat hasil penilaian kerja yang telah dilakukan dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Khan *et al* (2017:2) menemukan bahwa melalui penilaian kerja akan memotivasi kerja karyawan sesuai dengan sistem yang diterapkan. Selain itu, sistem evaluasi berdampak pembelajarannya membentuk motivasi dan kinerja.

4.3 Analisis Inferensial

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya VIF (*Variance Inflation Factors*). Nilai *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/tolerance$). Menurut Ghazali (2013:91) nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.112	.310		3.587	.001		
X1.Rata2	.036	.084	.052	.430	.669	.591	1.692
X2.Rata2	.293	.122	.319	2.411	.019	.494	2.026
Z.Rata2	.341	.111	.388	3.084	.003	.547	1.828

Dependent Variable: Y.Rata2

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai tolerance yang diperoleh dari variabel penelitian lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model tidak terjadi multikolinieritas.

4.3.1.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke Pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.19

Tabel 4.19 Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.370	.211		1.754	.084
X1.Rata2	.019	.057	.053	.329	.743
X2.Rata2	-.103	.083	-.219	-1.239	.220
Z.Rata2	.013	.075	.030	.178	.859

Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, 2018

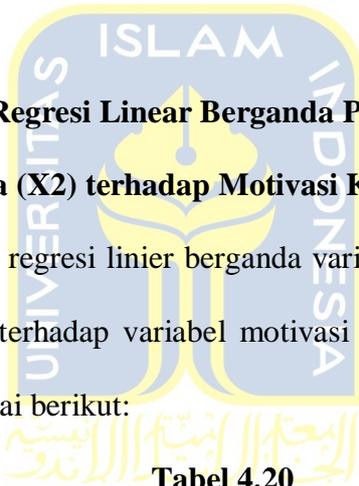
Berdasarkan Tabel 4.19, dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini dibuktikan dengan semua variabel penelitian memiliki nilai sig >0,05, sehingga uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 Analisis Regresi

Pengujian ini menguji pengaruh antar variabel dengan menggunakan model regresi. Pengujian menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistic 25 for windows* sebagai alat analisis untuk menemukan hasil penelitian.

4.3.2.1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1) dan Penilaian Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil uji regresi linier berganda variabel penempatan dan variabel penilaian kerja terhadap variabel motivasi kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 sebagai berikut:



Tabel 4.20

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1	(Constant)	.932	.330		2.820	.006
	X1.Rata2	.196	.092	.247	2.129	.037
	X2.Rata2	.516	.121	.494	4.248	.000

Dependent Variable: Y.Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.20 diatas diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,932 + 0,196 X_1 + 0,516 X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan:

- a. Nilai konstanta sebesar 0,932 memiliki arti jika variabel penempatan dan penilaian kerja memiliki nilai nol, maka motivasi kerja karyawan PT. BRI Cabang Sleman koordinator nilainya sebesar 0,932.
 - b. Penempatan (X_1) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($X_1 \rightarrow Z$) dengan satu koefisien regresi sebesar 0,196. Dapat diartikan bahwa penempatan memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Jika variabel penempatan meningkat satu satuan, maka besarnya variabel motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,196 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.
 - c. Penilaian kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($X_2 \rightarrow Z$) dengan satu koefisien regresi sebesar 0,516. Dapat diartikan bahwa penilaian kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Jika variabel penilaian kerja meningkat satu satuan, maka besarnya variabel motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,516 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.
- a. Uji hipotesis (Uji t)
 - 1) Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan dari penempatan terhadap motivasi kerja.
 - a) H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari penempatan terhadap motivasi kerja.
 - H_a : Ada pengaruh signifikan dari penempatan terhadap motivasi kerja.

b) Kriteria

Jika t penelitian $>$ t table, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t table, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis diperoleh angka t penelitian sebesar $2,129 > 1,997$ sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap motivasi kerja” terbukti.

2) Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap motivasi kerja.

a) H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap motivasi kerja.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap motivasi kerja.

b) Kriteria

Jika t penelitian $>$ t table, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t table, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis diperoleh angka t penelitian sebesar $4,248 > 1,997$ sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap motivasi kerja” terbukti.

b. Uji F

Tabel 4.21 Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.527	2	1.264	26.509	.000 ^b
	Residual	3.051	64	.048		
	Total	5.579	66			

Dependent Variable: Y.Rata2

Predictors: (Constant), X2.Rata2, X1.Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.21, menunjukkan angka F penelitian sebesar 26,509 dan menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,000. Dari hasil uji F tidak dihipotesiskan karena peneliti tidak menemukan penelitian terdahulu dengan variabel yang simultan.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2) Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.436	.218

Predictor: (Constant) X2.Rata2, X1Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.22, hasil koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 45,3 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel penempatan dan penilaian

kerja memiliki kontribusi pengaruh terhadap kinerja sebesar 45,3 persen. Adapun 54,7 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

d. Analisis Korelasi

Tabel 4.23 Analisis Korelasi
Correlation

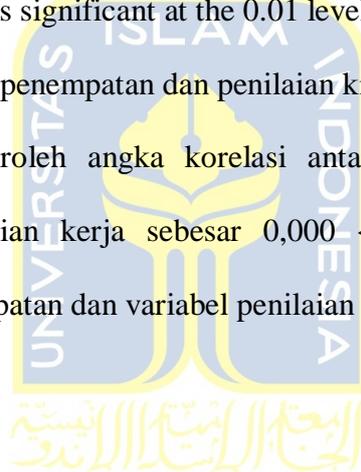
		X1.Rata2	X2.Rata2
X1.Rata2	Pearson Correlation	1	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	67	67
X2.Rata2	Pearson Correlation	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	67	67

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1) Korelasi antara penempatan dan penilaian kinerja.

Pengujian diperoleh angka korelasi antara variabel penempatan dan variabel penilaian kerja sebesar $0,000 < 0,010$ sehingga hubungan variabel penempatan dan variabel penilaian kerja signifikan.



4.3.2.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1), Penilaian Kerja (X2), Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.24
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1	(Constant)	1.112	.310		3.587	.001
	X1.Rata2	.197	.107	.258	2.038	.035
	X2.Rata2	.293	.122	.319	2.411	.019
	Z.Rata2	.341	.111	.388	3.084	.003

Dependent Variable: Y.Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.24 diatas diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,112 + 0,197 X_1 + 0,293 X_2 + 0,341 Z$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan:

- Nilai konstanta sebesar 1,112 memiliki arti jika variabel penempatan, penilaian kerja dan motivasi kerja memiliki nilai nol, maka motivasi kerja karyawan PT. BRI Cabang Sleman koordinator nilainya sebesar 1,112.
- Penempatan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja ($X_1 \rightarrow Y$) dengan satu koefisien regresi sebesar 0,197. Dapat diartikan bahwa penempatan memiliki hubungan positif dengan kinerja. Jika variabel penempatan meningkat satu satuan, maka besarnya variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,197 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

- c. Penilaian kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja ($X_2 \rightarrow Y$) dengan satu koefisien regresi sebesar 0,293. Dapat diartikan bahwa penilaian kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja. Jika variabel penilaian kerja meningkat satu satuan, maka besarnya variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,293 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.
- d. Motivasi kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja ($Z \rightarrow Y$) dengan satu koefisien regresi sebesar 0,341. Dapat diartikan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja. Jika variabel motivasi kerja meningkat satu satuan, maka besarnya variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,293 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.
- a. Uji Hipotesis (Uji t)
- 1) Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan dari penempatan terhadap kinerja.
 - a) H_a : Tidak ada pengaruh signifikan dari penempatan terhadap kinerja.
 H_o : Ada pengaruh signifikan dari penempatan terhadap kinerja.
 - b) Kriteria
Jika t penelitian $>$ t table, maka H_o ditolak dan H_a diterima.
Jika t penelitian $<$ t table, maka H_o diterima dan H_a ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis diperoleh angka t penelitian sebesar $2,038 > 1,997$ sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja” terbukti.

2) Hipotesis 4: Terdapat pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap kinerja.

a) H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap kinerja,

H_a : Ada pengaruh signifikan dari penilaian kerja terhadap kinerja.

b) Kriteria

Jika t penelitian $> t$ table, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $< t$ table, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis diperoleh angka t penelitian sebesar $2,411 > 1,997$ sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap kinerja” terbukti.

3) Hipotesis 5: Terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja.

a) Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja.

b) Kriteria

Jika t penelitian $>$ t table, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika t penelitian $<$ t table, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

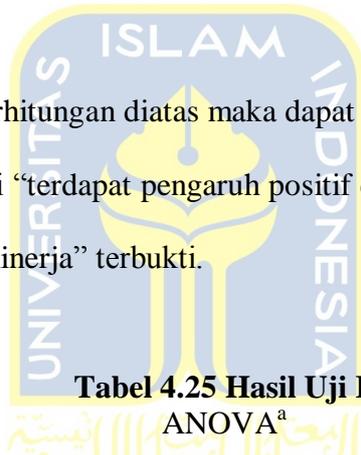
c) Hasil

Pengujian hipotesis diperoleh angka t penelitian sebesar $3,084 > 1,997$ sehingga Ho di tolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja” terbukti.

b. Uji F



Tabel 4.25 Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.971	3	.657	17.592	.000 ^b
	Residual	2.353	64	.037		
	Total	4.325	66			

Dependent Variable: Y.Rata2

Predictors: (Constant), Z.Rata2, X2.Rata2, X1.Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.25, menunjukkan angka F penelitian sebesar 17,592 dan menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,000. Dari hasil uji F tidak di hipotesiskan karena peneliti tidak menemukan penelitian terdahulu dengan variabel yang simultan.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.26 Koefisien Determinasi (R^2) Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.430	.193

Predictor: (Constant) Z.Rata2, X1Rata2, X2.Rata2

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.26, hasil koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 45,6 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel penempatan dan penilaian kerja memiliki kontribusi pengaruh terhadap kinerja sebesar 45,6 persen. Adapun 54,4 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

d. Analisis Korelasi

Tabel 4.27 Korelasi Penempatan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Correlation

		X1.Rata2	X2.Rata2	Z.Rata2
X1.Rata2	Pearson Correlation	1	.606**	.547**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	67	67	67
X2.Rata2	Pearson Correlation	.606**	1	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	67	67	67
Z.Rata2	Pearson Correlation	.547**	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	67	67	67

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- 1) Korelasi antara penempatan dan penilaian kinerja.

Pengujian diperoleh angka korelasi antara variabel penempatan dan variabel penilaian kerja sebesar $0,000 < 0,010$ sehingga hubungan variabel penempatan dan variabel penilaian kerja signifikan.

2) Korelasi antara penempatan dan motivasi kerja.

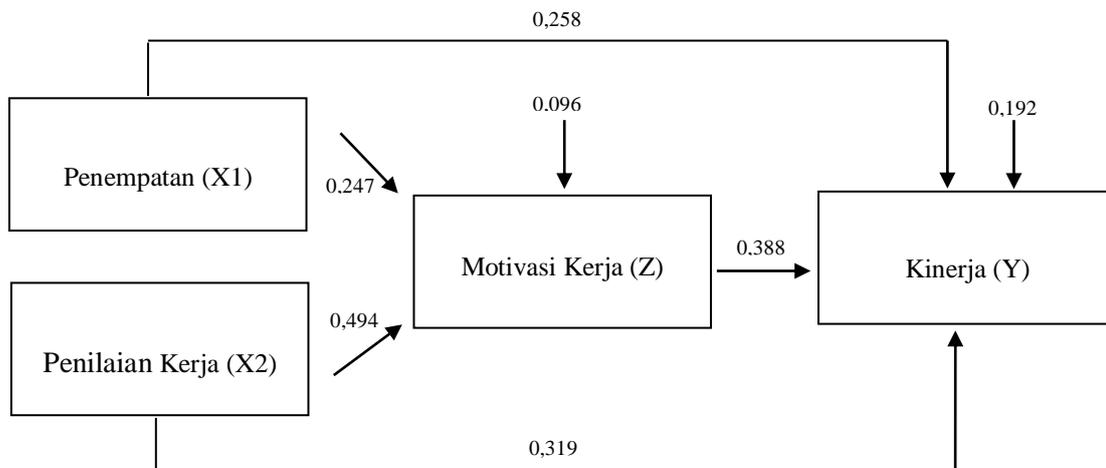
Pengujian diperoleh angka korelasi antara variabel penempatan dan variabel motivasi kerja sebesar $0,000 < 0,010$ sehingga hubungan variabel penempatan dan variabel motivasi kerja signifikan.

3) Korelasi antara penilaian kerja dan motivasi kerja.

Pengujian diperoleh angka korelasi antara variabel penilaian kerja dan variabel motivasi kerja sebesar $0,000 < 0,010$ sehingga hubungan variabel penilaian kerja dan variabel motivasi kerja signifikan.

4.3.3 Analisis Jalur

Berdasarkan hasil uji analisis linear berganda pengaruh variabel penempatan, penilaian kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. dapat diperoleh gambar analisis jalur, nilai/skor dari analisis jalur diperoleh dari hasil *output* pengukuran menggunakan alat analisis SPSS yang tertera pada kolom *Standardized Coefficients*. Tabel 4.20 yang menguji pengaruh penempatan dan penilaian kerja terhadap motivasi kerja. Tabel 4.24 yang menguji pengaruh penempatan, penilaian kerja dan motivasi terhadap kinerja. Angka tersebut menjadi nilai pada gambar 4.1 analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah, 2018

Selain pengaruh langsung, hipotesis dari penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh antara variabel independen (X_1 , X_2) terhadap variabel dependen (Y) melalui perantara variabel intervening (Z). Dalam penelitian ini akan dicari pengaruh tidak langsung, antara variabel penempatan, penilaian kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil uji pengukuran pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.28.

a. Pengaruh Langsung

- 1) Pengaruh Variabel Penempatan terhadap Motivasi Kerja.

$$X_1 \rightarrow Z = 0,247$$

- 2) Pengaruh Variabel Penilaian Kerja terhadap Motivasi Kerja.

$$X_2 \rightarrow Z = 0,494$$

- 3) Pengaruh Variabel Penempatan terhadap Kinerja.

$$X_1 \rightarrow Y = 0,258$$

- 4) Pengaruh Variabel Penilaian Kerja terhadap Kinerja.

$$X_2 \rightarrow Y = 0,319$$

- 5) Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

$$Z \rightarrow Y = 0,388$$

- b. Pengaruh Tidak Langsung

- 1) Pengaruh Variabel Penempatan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,247 \times 0,388) = 0,096$$

- 2) Pengaruh Variabel Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,494 \times 0,388) = 0,192$$

- c. Pengaruh Total

- 1) Pengaruh Variabel Penempatan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,258 + 0,096) = 0,354$$

- 2) Pengaruh Variabel Penilaian Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,319 + 0,192) = 0,511$$

Hasil uji pengukuran pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.28.

Tabel 4.28 Hasil Analisis Jalur

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
X ₁ →Z P1	0,247	-	-
X ₂ →Z P2	0,494	-	-
Z →Y P3	0,388	-	-
X ₁ →Z→Y P4	0,258	(0,247 x 0,388) = 0,096	0,354
X ₂ →Z→Y P5	0,319	(0,494 x 0,388) = 0,192	0,511

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dengan demikian hipotesis keenam dan ketujuh yang berbunyi “Terdapat pengaruh lebih besar secara langsung (penempatan terhadap kinerja dibanding pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja) dan terdapat pengaruh lebih besar secara langsung (penilaian kerja terhadap kinerja dibanding pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja).” terbukti.

Persamaan struktural:

$$\text{Struktur 1: } Y_1 = 0,247X_1 + 0,494X_2 + E_1$$

$$\text{Struktur 2: } Y_2 = 0,052X_1 + 0,319X_2 + 0,388Z + E_1$$

Ringkasan hipotesis dalam penelitian ini yang terdiri dari hipotesis langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang telah diujikan, secara sederhana rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap motivasi kerja.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap motivasi kerja.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kerja terhadap kinerja.	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh secara langsung (variabel penempatan terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja).	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh secara langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung (variabel penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja).	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Yani dkk (2016:178-185) yang menemukan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Deswarati dkk (2013:2) juga menemukan bahwa karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki maka akan meningkatkan motivasi kerjanya. Penelitian lain yang dilakukan Nonna (2018:5) juga menemukan bahwa penempatan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Abraham *et al* (2018:126) yang menemukan bahwa penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian Yani dkk (2016:179) menemukan bahwa penempatan yang tepat dengan disesuaikan indikator pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan akan memunculkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Temuan menyebutkan bahwa kesesuaian keterampilan karyawan lebih rendah dibandingkan dengan kesesuaian pengetahuan dan kesesuaian kemampuannya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan tidak memiliki sikap terbuka terhadap karyawan lain, tidak berani mengambil resiko terhadap tugas yang diambil, dan tidak berani mengeluarkan pendapat dalam mengambil keputusan. Untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan,

perusahaan disarankan untuk melakukan pelatihan. Sedangkan untuk lebih meningkatkan sikap terbuka dan berani mengambil resiko dapat dilakukan dengan pemberian kesempatan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian Yani dkk (2016:184-185) juga menemukan perusahaan perlu untuk menerapkan penempatan yang terbaik untuk karyawannya dan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat. Penempatan dilakukan agar karyawan merasa nyaman karena ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya sehingga membuat karyawan tersebut termotivasi dalam bekerja. Motivasi berhubungan erat dengan kinerja karyawan, jika motivasi karyawan meningkat maka kinerjanya pun akan meningkat pula. Hasil lain dapat dilihat dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan karyawan mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan rencana sebelumnya. Perusahaan wajib mengetahui keterampilan dari masing-masing karyawan agar karyawan tersebut dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai.

Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Deswarati dkk (2013:2) menemukan bahwa penempatan yang dilakukan harus sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan baru. Apabila hal tersebut telah dilakukan, maka karyawan baru akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan kinerja optimal. Penempatan pegawai yang tepat akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja. Pihak

perusahaan akan lebih baik bila memperhatikan penempatan di antara kelompok kerja agar karyawan merasa nyaman. Penempatan di antara kelompok kerja dapat dilakukan dengan mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawan dan setelah itu mereka ditempatkan berkelompok sesuai dengan berbagai keahlian yang dimiliki menghasilkan berbagai macam ilmu sehingga mudah melaksanakan tugas yang diberikan.

Penempatan yang dirasakan karyawan PT. BRI cabang Sleman dapat dibilang sangat tinggi dan terbilang sangat berhasil dalam menempatkan karyawannya, hal tersebut terlihat dari jawaban rata-rata dari butir pertanyaan variabel penempatan. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Yani dkk (2016:179) menemukan bahwa perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam menempatkan karyawannya pada posisi jabatan yang sesuai jika karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi dan kinerja yang baik.

Penelitian Nonna (2018:5) menemukan bahwa latar belakang pengalaman karyawan bekerja dan bakat yang dimiliki dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan penempatan. Pengalaman yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu perusahaan dapat memudahkan melakukan penempatan. Bakat karyawan juga menjadi faktor penentu dalam memberikan pekerjaan yang sesuai. Selanjutnya penelitian Nonna (2018:5) juga menemukan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketepatan waktu dalam bekerja juga dapat mencerminkan hasil kinerja mereka. Penelitian lain yang dilakukan oleh Abraham *et al* (2018:134)

menemukan bahwa pentingnya menentukan standar dan kriteria dalam menempatkan karyawan, hal ini dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan karyawan dalam bekerja. Selain itu juga diharapkan dengan penentuan standar dan kriteria, penempatan yang dilakukan dapat memberikan dampak langsung terhadap sasaran dan tujuan perusahaan.

4.4.2 Pengaruh penilaian kerja terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khan *et al* (2017:1-9) yang menemukan bahwa ada pengaruh signifikan penilaian kerja terhadap motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan Mehta (2014:1-5) menemukan bahwa sistem penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Saeed *et al* (2016:3) menemukan bahwa umpan balik dari hasil penilaian kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian Khan *et al* (2017:2) menemukan bahwa melalui penilaian kerja akan memotivasi kerja karyawan sesuai dengan sistem yang diterapkan. Terdapat pengaruh positif dimana kinerja karyawan yang meningkat melalui keuangan honorarium (pembayaran atas jasa yang diberikan pada suatu kegiatan tertentu atau diberikan melalui mekanisme belanja pegawai dan belanja nonpegawai) seperti evaluasi kinerja karyawan menghasilkan motivasi dan memastikan efisiensi. Selain itu, sistem evaluasi berdampak pembelajarannya membentuk motivasi dan kinerja. Penelitian

Khan *et al* (2017:3) juga menemukan bahwa perlunya direktur perusahaan membuat kebijakan sistem penilaian kinerja, membuat langkah-langkah yang tepat dalam melakukan penilaian serta menjelaskan *reward* yang didapat karyawan jika mendapat penilaian yang baik. Diikuti perusahaan juga perlu melakukan sistem penilaian kinerja dengan menilai berdasarkan pada uraian tugas yang diberikan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman pada saat melakukan penilaian.

Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Mehta (2014:2) menemukan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja tergantung pada jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan di sektor tertentu dan transparansi dari seluruh proses penilaian kinerja dilaksanakan. Dengan ini, kesimpulan dari studi, bahwa ada hubungan yang signifikan dari prestasi kerja dengan penilaian kinerja dan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mehta (2014:3) juga menyimpulkan bahwa karyawan Bank memiliki permintaan untuk meningkatkan motivasi yang tinggi sehingga bermanfaat bagi karir karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa di tempat kerja lebih menyenangkan bila ada sesuatu yang menantang.

Penilaian kerja yang dilakukan PT. BRI cabang Sleman dapat dibidang sangat tinggi dan terbilang sangat berhasil dalam melakukan penilaian kerja karyawannya, hal tersebut terlihat dari jawaban rata-rata dari butir pertanyaan variabel penilaian kerja. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Saeed *et al*

(2016:3) menemukan bahwa penilaian kerja yang benar-benar berdampak pada motivasi karyawan bank ketika mendapat umpan balik seperti hadiah dan kompensasi, hal ini harus diberikan kepada karyawan untuk membuat mereka termotivasi dan berkomitmen. Dalam penelitian yang dilakukan Saeed *et al* (2016:3) juga menjelaskan adanya variabel imbalan, lingkungan kerja dan pelatihan dan pengembangan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Syariah, itu juga mengungkapkan bahwa tes menunjukkan bahwa variabel lingkungan, pelatihan dan pengembangan kerja masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, berdampak pada penilaian kinerja.

4.4.3 Pengaruh penempatan terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa penempatan kerja yang dilaksanakan dengan prosedur yang baik dan disesuaikan dengan kriteria yang dimiliki calon karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Aldilningsari dkk (2014:1-7) menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan penempatan kerja terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan Siswidiyanto dkk (2013:847-852) menemukan bahwa kinerja karyawan akan meningkat ketika ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian

yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kavoo-Linge *et al.* (2013:213-214) yang menemukan penempatan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Aldilaningsari dkk (2014:2) menemukan bahwa penempatan kerja terhadap karyawan yang dilaksanakan sesuai dengan kriteria, prosedur dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja maka akan menghasilkan karyawan yang berkualitas dan berdampak pada kinerja mereka. Penelitian Aldilaningsari dkk (2014:7) menjelaskan hasil penelitian yang dilakukannya di bank mencerminkan bahwa kinerja karyawan sebagian besar dipengaruhi oleh variabel penempatan lebih dominan berdasarkan kesesuaian kemampuan.

Penelitian lain yang dilakukan Siswidiyanto dkk (2013:848) menemukan bahwa tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai apabila karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Penelitian Siswidiyanto dkk (2013:848) juga menjelaskan hasil penelitian yang dilakukannya mencerminkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel penempatan berdasarkan kesesuaian keahlian mendapatkan hasil yang paling kecil, hal ini menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam melakukan tes keahlian kepada calon karyawan baru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kavoo-Linge *et al.* (2013:213-214) menemukan bahwa sangatlah penting untuk para pejabat perusahaan mencoba untuk membangun hubungan antara penempatan dengan metode yang tepat agar dapat memberikan dorongan kinerja yang tinggi, sehingga karyawan termotivasi dan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Penelitian Kavoo-Linge *et al.* (2013:213-214) juga lebih menjelaskan indikator orientasi kepada karyawan baru mendapat posisi diperusahaan, orientasi tersebut meliputi pedoman dalam bekerja, bimbingan oleh pimpinan, pelatihan, keterikatan antar pekerja dalam perusahaan, serta hasil kinerja karyawan yang standar. Dari hasil uji orientasi tersebut mendapatkan hasil yang semuanya baik.

4.4.4 Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Prasasti dkk (2016:248-257) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kinerja tinggi maka akan berpengaruh terhadap penilaian kerja yang dilakukan perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wanjala (2015:332-343) menemukan bahwa adanya pengaruh positif penilaian kerja terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan Gachunga *et al* (2014:1-13). Menemukan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian Prasasti dkk (2016:249) menemukan bahwa penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil

kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Selain itu, standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja memengaruhi kinerja karyawan jika terdapat faktor pendukung dari penilaian kinerja yang dapat mendorong motivasi kerja. Faktor pendorong motivasi kerja menjadi faktor pendukung yang digunakan perusahaan sebagai *reward* atas hasil kerja karyawan. *Reward* menjadi faktor penting bagi karyawan pemasaran karena dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih keras lagi. Penelitian Prasasti dkk (2016:256) juga menjelaskan bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor dalam penilaian kinerja yang menjadi fokus bagi karyawan. Indikator hasil penjualan dari kriteria hasil kerja dan prestasi menjadi indikator yang mayoritas dipilih sebagai faktor yang paling dapat mendorong motivasi kerja dan kinerja karyawan. Latar belakang *Reward* berupa insentif yang diatur sebagai penghargaan dari perusahaan untuk setiap poin dalam indikator ini, menjadi alasan sebagai pendorong motivasi karyawan. Atas dasar ini, perusahaan sebaiknya mengevaluasi kembali rendah tingginya jumlah nominal insentif maupun bonus yang telah diberikan kepada karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Yani dkk (2016:180) menemukan penilaian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh atasannya, atasan

juga perlu melakukan sosialisasi mengenai standar dan faktor-faktor keberhasilan kinerja, sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian yang dilakukan oleh Yani dkk (2016:180) juga menjelaskan bahwa kesesuaian keterampilan karyawan dipelelitiannya lebih rendah dibandingkan dengan kesesuaian pengetahuan dan kesesuaian kemampuannya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan tidak memiliki sikap terbuka terhadap karyawan lain, tidak berani mengambil resiko terhadap tugas yang diambil, dan tidak berani mengeluarkan pendapat dalam mengambil keputusan. Untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan, perusahaan disarankan untuk melakukan pelatihan. Sedangkan untuk lebih meningkatkan sikap terbuka dan berani mengambil resiko dapat dilakukan dengan pemberian kesempatan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wanjala (2015:333) menemukan penilaian kinerja dapat menjadi alat yang efektif dalam menilai kinerja karyawan. Selain itu hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil lain menunjukkan bahwa kebijakan penilaian kinerja yang dapat menjadi alat yang efektif dalam kinerja karyawan jika dianggap objektif dan adil. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa partisipasi karyawan dalam kebijakan penilaian kinerja tinggi dan mengakibatkan persepsi karyawan dari proses dan hasil yang dibagikan adil. Selain itu sistem penilaian harus dilakukan dengan berkomunikasi, sehingga setiap perubahan yang dilakukan tidak

menyebabkan konflik untuk tim kerja. Penelitian Wanjala (2015:333) juga menjelaskan bahwa hasil penilaian kinerja bertujuan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Manajer harus memilih pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan keahlian serta kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

Penelitian Gachunga *et al* (2014:12) hasil penilaian kinerja bertujuan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta pertimbangan dalam melukan promosi kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan. Selain itu sistem penilaian kinerja dapat memberikan kesadaran akan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan tersebut. Penelitian Gachunga *et al* (2014:12) juga menemukan bahwa sistem penilaian kerja yang dilakukan harus mampu meningkatkan hubungan kerja kepada pimpinan, selain itu sistem penilaian juga harus berdasarkan pada uraian tugas yang diberikan. Sesama karyawan serta lingkungan kerja lainnya dapat memberikan pengaruh kepada pihan kepegawaian dalam menentukan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Pengaruh imbalan yang akan didaptkan juga sangat mempengaruhi kontribusi kerja yang dilakukan, sehingga perlu menentukan imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan.

4.4.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarpong (2016:111-

124) menemukan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan Onanda (2015:1-13) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya yang dilakukan Rumpak (2016:1-32) motivasi kerja memiliki korelasi yang positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sarpong (2016:112) menemukan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa, motivasi mampu mempengaruhi mereka untuk lebih giat dalam bekerja, mempengaruhi mereka untuk semangat di tempat kerja, saling menghormati antara rekan, serta membawa kepuasan batin dan juga membuat karyawan menjadi setia kepada bank. Temuan mengungkapkan bahwa, 86.7% responden mengatakan bahwa mereka menikmati bekerja setiap hari dan menunjukkan bahwa perilaku tersebut sebagai akibat dari berbagai motivasi yang tersedia di perusahaan. Penelitian yang dilakukan Sarpong (2016:122) juga menjelaskan bahwa perusahaan akan mencapai tujuannya jika para pimpinan memberikan motivasi kepada karyawannya. Motivasi karyawan menjadi hal yang sangat penting di perusahaan sehingga menciptakan keunggulan kompetitif. Bisa dikatakan jika sebuah perusahaan tidak bisa memotivasi karyawannya, bisa mengakibatkan perusahaan tersebut bangkrut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Onanda (2015:2) menemukan bahwa kepercayaan, rasa hormat dan harapan tinggi dapat menjadi bentuk motivasi yang menunjukkan bahwa karyawan mereka ingin dihormati oleh manajemen dan rekan-rekan dan mereka dihargai serta pengembangan

karyawan yang akan meningkatkan kinerja mereka. Banyaknya faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan ini antara lain adalah faktor lamanya bekerja, sikap antar karyawan, serta keinginan untuk mengembangkan diri oleh karyawan itu sendiri. Karyawan mengungkapkan bahwa bonus memotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, kemudian akomodasi yang terpenuhi sebagai hal yang sangat penting untuk bekerja secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Onanda (2015:2) juga menjelaskan pentingnya imbalan yang sesuai terhadap kebijakan serta prosedur dari pekerjaan yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk menghindari konflik oleh mereka yang telah termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan agar memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang telah di *upgrade*.

Motivasi kerja yang dilakukan PT. BRI cabang Sleman dapat dibilang sangat tinggi dan terbilang sangat berhasil dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawannya, hal tersebut terlihat dari jawaban rata-rata dari butir pertanyaan variabel motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rumpak (2016:3) menemukan bahwa dalam perusahaan, karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja bila perilaku karyawan dalam usahanya memenuhi kebutuhan, diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.4.6 Pengaruh penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur, data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lebih besar secara langsung penempatan terhadap kinerja dibanding pengaruh tidak langsung penempatan terhadap kinerja

melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deswarati dkk (2013:2) menemukan bahwa penempatan yang dilakukan harus sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan baru. Apabila hal tersebut telah dilakukan, maka karyawan baru akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan kinerja optimal. Penempatan pegawai yang tepat akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Deswarati dkk (2013:11) juga menjelaskan bahwa perusahaan akan lebih baik bila memperhatikan penempatan di antara kelompok kerja agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Penempatan di antara kelompok kerja dapat dilakukan dengan mengetahui potensi yang dimiliki masing-masing karyawan dan setelah itu mereka ditempatkan berkelompok sesuai dengan berbagai keahlian yang dimiliki agar menghasilkan berbagai macam ilmu sehingga lebih mudah melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Setelah adanya proses penempatan, maka selanjutnya perusahaan harus memperhatikan motivasi dari setiap karyawan. Motivasi sangat tergantung pada proses penempatan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Dengan adanya hal tersebut maka disarankan selalu memperhatikan karyawannya agar motivasi yang tinggi tetap terjaga. Karena hal tersebut merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini bisa dengan cara memperbaiki kualitas penilaian kinerja yang baru agar lebih mudah melihat karyawan mana yang lebih dapat meningkatkan kinerjanya

dalam perusahaan. Dengan melihat kinerja karyawan secara bertahap maka akan dapat diperoleh karyawan mana yang bekerja lebih maksimal, sehingga lebih jelas melihat karyawan mana yang dapat meningkatkan kariernya dalam bekerja.

Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Yani dkk (2016:179) menemukan bahwa karyawan yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Penelitian Yani dkk (2016:184-185) juga menemukan perusahaan perlu untuk menerapkan penempatan yang terbaik untuk karyawannya dan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat. Penempatan dilakukan agar karyawan merasa nyaman karena ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya sehingga membuat karyawan tersebut termotivasi dalam bekerja. Motivasi berhubungan erat dengan kinerja karyawan, jika motivasi karyawan meningkat maka kinerjanya pun akan meningkat pula. Hasil lain dapat dilihat dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan karyawan mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan rencana sebelumnya. Perusahaan wajib mengetahui keterampilan dari masing-masing karyawan agar karyawan tersebut dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai.

Penelitian Abraham *et al* (2018:134) juga menemukan bahwa motivasi timbul dari diri karyawan tersebut, sehingga perlu memberikan

peningkatan kompetensi yang diharapkan mampu menimbulkan loyalitas terhadap perusahaan serta berkontribusi penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4.4.7 Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur, data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lebih besar secara langsung penilaian kerja terhadap kinerja dibanding pengaruh tidak langsung penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rani dkk (2015:7) yang menemukan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh atasannya, sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk bekerja lebih baik lagi.

Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al* (2017:38) menemukan bahwa bahwa hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai penghubung positif mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Bank dapat menggunakan sistem penilaian sebagai pendekatan strategis, kemudian HR mengintegrasikannya dengan praktik dan kebijakan bisnis serta dapat meningkatkan standar kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al* (2017:38)

juga menjelaskan bahwa tujuan dasar dari sistem penilaian harus meningkatkan kinerja karyawan yang akan mengarah ke keberhasilan organisasi. Sistem penilaian harus sangat diperhatikan dan diharapkan menyadari bahwa karyawan merupakan sumber daya yang paling penting. Sistem penilaian harus berkontribusi untuk memotivasi semua karyawan. Ideologi ini akan memerlukan usaha pelatihan, konseling dan komunikasi antara pekerja dengan supervisor. Temuan dari studi juga mengatakan bank harus melakukan sosialisasi mengenai standar dan faktor-faktor keberhasilan kinerja, selain itu berusaha untuk meningkatkan motivasi karyawan sehingga mereka menjadi puas terhadap sistem penilaian. Penilai yang kurang terampil dalam komunikasi dapat mengakibatkan kinerja yang tidak efektif dan dapat menyebabkan pandangan negatif terhadap sistem penilaian.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ahmed *et al* (2013:420) menemukan bahwa bahwa hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa karyawan bank sahiwal memiliki kinerja yang tinggi karena penilaian kinerja dan motivasi yang tinggi. Selain itu penelitian juga menjelaskan bahwa sistem penilaian kerja yang baik serta memotivasi karyawan mampu menciptakan prestasi kerja karyawan yang sangat baik. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kamencu (2011:28) menemukan bahwa penilaian kerja menunjukkan hasil positif terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Penilaian kerja menjadi efektif ketika sistem yang digunakan berfokus pada tujuan perusahaan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa

variabel pelatihan dan pengembangan kerja masing-masing mempengaruhi kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada penilaian kinerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Penilaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap motivasi kerja.
3. Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap kinerja.
4. Penilaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara terhadap kinerja.
5. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.
6. Pengaruh langsung penempatan terhadap kinerja lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung penempatan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
7. Pengaruh langsung penilaian kerja terhadap kinerja lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung penilaian kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi PT. BRI Cabang Sleman

1. PT. BRI Cabang Sleman diharapkan mampu untuk melakukan penempatan karyawan yang sesuai dengan menempatkan karyawan berdasarkan kesesuaian kemampuan, keterampilan dan pengetahuan

yang dimiliki.

2. PT. BRI Cabang Sleman diharapkan mampu melakukan sistem penilaian kinerja yang baik dengan menilai berdasarkan pada uraian tugas yang diberikan karena akan mempengaruhi hasil kerja karyawan pada saat penilaian kinerja dilakukan.
3. PT. BRI Cabang Sleman harus tetap melakukan sosialisasi mengenai standar dan faktor-faktor keberhasilan kinerja karyawan sehingga mampu mengurangi kesalahpahaman pada saat melakukan penilaian kinerja.

5.2.3 Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai penilaian kerja dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap penilaian kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini. Seperti variabel imbalan, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai motivasi kerja dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini. Seperti variabel pelatihan dan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Chris Alfredo, Abdul Aziz. (2018), Effect of Employee Placements and Competency on Employee Performance through Motivation in Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch of Kuningan Tower Jakarta, *Journal of Economics, Business and Management*, 5 (2): 126-135.
- Ahmed, Moeed, Rashid Saeed, Rab Nawaz Lodhi, Ahmar Naeem, Asad ur Rehman & Zahid Mahmood. (2013), Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee's Outputs in Banking Sector of Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 26 (3): 415-421.
- Aldilaningsari, Yovita, Mochammad Al Musadieq & Moch. Soe'oad Hakam. (2014), Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9 (1): 1-7.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, Saifuddin. (1997), *Reliabilitas dan Validitas, Edisi 4*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, W. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. J., Russell, J. E.A. (1993), *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Dessler, G. (2015), *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Deswarati, Christina Wynda, Kusdi Rahardjo & Mochammad Djudi. (2013), Pengaruh Penempatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang), *Tsani Jurnal MIX*, 3 (1): 1-11.
- Gachunga, Dr. Hazel Gachoka & Nancy Wairimu Mwema. (2014:1-13), The Influence of Performance Appraisal on Employee Productivity in Organizations: A Case Study of Selected Who Offices In East Africa, *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1 (11): 1-13.
- Ghozali, I. (2013), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Cetakan III*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Hasibuan, M. (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Iqbal, Nadeem, Naaved Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool & Quratul ain. (2013), Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation, *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3 (1): 37-56.
- Ivancevich J. M., K. Robert, & M. T. Michael (2008), *Perilaku dan Manajemen Organisasi (terj.)*, Jilid 1, Edisi Kejutuh, Jakarta: Erlangga.
- Kamencu, Shadrack M. (2011), The Effect of Performance Appraisal Systems on Performance Motivation Employee on Employees in Kenya Tea, *Research Journal of Finance and Accounting*, 2 (3): 16-34.
- Kavoo-Linge, Dr. Teresia & Kiruri, James K. (2014), The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya, *International Journal of Business and Social Science*, 4 (15): 213-219.
- Khan, Zafrullah, Abdul Sattar Khan & Irfanullah Khan. (2017), Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5 (1): 1-9.
- Mangkunegara, A. P. (2013), *Manajemen Sumber daya manusia perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, H. S. (1990), *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Mehta, Arvinder Kour. (2014), Impact of Performance Appraisal System on Employee Motivation. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3 (6): 1-5.
- Nonna, Pashfitri. (2018), Analisis on Effect of Placement and Motivation to Work on the Performance of Employees In Pt. Garuda Indonesia (Persero) Tbk, *International Journal of Human Resource Studies*, 29 (1): 1-8.
- Onanda, Belly. (2015), The Effects of Motivation on Job Performance a Case Study of KCB Coast Region, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (9): 1-13.
- Prasasti, M. Joko, Febrina Aulia Prasasti dan M. Parulian Hutagaol. (2016), Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi), *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 2 (3): 248-257.

- Priyono, Tjiptoherijanto. (2001), *Proyeksi Penduduk, Angkatan Kerja, Tenaga Kerja, dan Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan, Majalah Perencanaan Pembangunan Ed. 23.*
- PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2018), diperoleh pada tanggal 1 Oktober 2018 di <https://bri.co.id/>
- Rani, Indria Hangga dan Mayasari, Mega. (2016), Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3 (2): 164-170.
- Rivai, V. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2015), *Perilaku Organisasi*, (R. Saraswati, & F. Sirait, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.
- Rumpak, Aristarkus Didimus. (2016), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute, *Journal e-Proceeding of Management*, 3 (2): 1-32.
- Saeed, Sobia & Shah, Faiza Maqbool. (2016), Impact Of Performance Appraisal On Employees Motivation In Islamic Banking, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (7): 1-8.
- Sarpong, Loretta. (2016). Effects of Motivation on the Performance of Employees of Ecobank Ghana Limited. Knust Branch and Stadium Branch. *Journal of Business Theory and Practice*, 4 (1): 111-124.
- Sarwono, Jonathan (2007), *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto B. (2005), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2017), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Siagian, Sondang P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

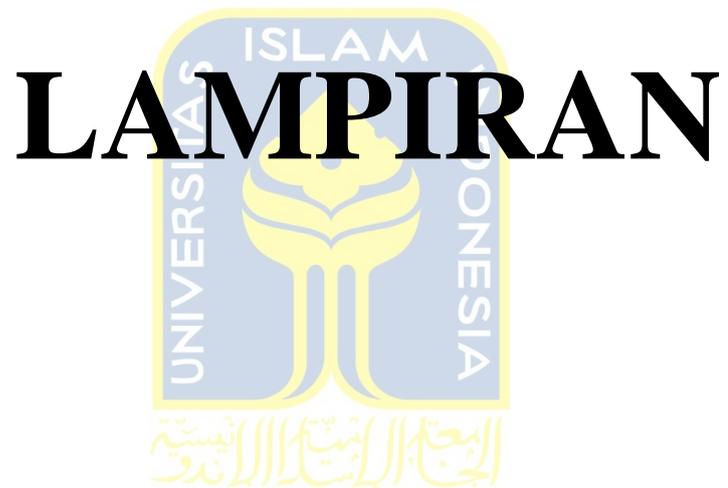
Siswidiyanto, Asri Nur Fadilah, dan Abdul Hakim. (2013), Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik), *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (5): 847-852.

Supriyanto. (2009), *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta: PT. Indeks.

Wanjala, Moses Wanyama. (2015), Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (8): 332-343.

Yani, Almira Nanda Rizky, Heru Susilo & Ika Ruhana. (2016), Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo), *Jurnal Administrasi Bisnis*, 30 (1): 178-185.





4. Status Pernikahan : a. Menikah b. Belum Menikah
5. Lama Bekerja : a. Kurang dari 5 tahun d. 15 tahun – 20 tahun
b. 5 tahun – 10 tahun e. Lebih dari 20 tahun
c. 10 tahun – 15 tahun
6. Jabatan : a. Direktur Utama / Direktur Bidang
b. Manajer / Asisten Manajer
c. Supervisor
d. Pelaksana

B. PETUNJUK PENGISIAN

Lingkari angka pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan Anda!

4 = Sangat Setuju (ST)

3 = Setuju (S)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Contoh:

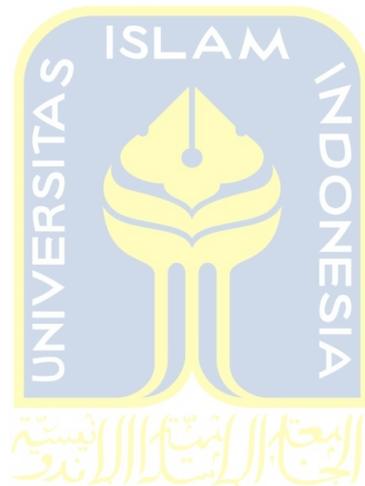
1. Kesesuaian Pengetahuan	1. Pengetahuan yang saya miliki dari latar belakang pendidikan saya dapat diterapkan pada posisi yang ditentukan PT.BRI	1	2	3	4
---------------------------	---	---	---	---	---

Variabel	Indikator	Pertanyaan/Pernyataan	STS	TS	S	SS
X1 Penempatan	1. Kesesuaian Pengetahuan	1. Pengetahuan yang saya miliki dari latar belakang pendidikan saya dapat diterapkan pada posisi yang ditentukan PT.BRI	1	2	3	4
		2. Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang dilakukan PT. BRI.	1	2	3	4
	2. Kesesuaian Keterampilan	1. Keterampilan yang saya miliki dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan di jabatan saya.	1	2	3	4
		2. Keterampilan yang saya dapat dari tempat kerja sebelumnya	1	2	3	4

		dapat digunakan pada pekerjaan saya.				
	3. Kesesuaian Kemampuan	1. Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan penempatan yang ditentukan PT. BRI.	1	2	3	4
		2. Saya mampu berkontribusi penuh terhadap pekerjaan yang diberikan.	1	2	3	4
X2 Penilaian kerja	Standar kinerja					
	1. <i>Job related</i>	1. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang saya lakukan pada saat melakukan pekerjaan.	1	2	3	4
		2. Saya memahami deskripsi pekerjaan yang diberikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	1	2	3	4
	2. <i>Job Performance Standard</i>	1. Saya mengetahui standar kinerja yang ditetapkan PT. BRI.	1	2	3	4
		2. PT. BRI menjelaskan hasil dari analisis pekerjaan kepada karyawan sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	1	2	3	4
	Ukuran kinerja					
	1. <i>Practically</i>	1. Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah dijelaskan kepada karyawan.	1	2	3	4
		2. Standar penilaian kinerja PT. BRI mudah dipahami oleh karyawan.	1	2	3	4
	2. <i>Relevance</i>	1. Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan sikap karyawan dalam bekerja.	1	2	3	4
		2. Penilaian kinerja PT. BRI berhubungan langsung dengan hasil (<i>output</i>) dari pekerjaan yang dilakukan.	1	2	3	4
	3. <i>Sensitivity</i>	1. PT. BRI memiliki tolak ukur yang jelas tentang keberhasilan suatu pekerjaan bagi karyawan.	1	2	3	4
		2. Standar prestasi PT. BRI bisa digunakan untuk membandingkan kinerja karyawan.	1	2	3	4
	4. <i>Reliability</i>	1. Standar prestasi PT. BRI dapat dikatakan konsisten dari waktu	1	2	3	4

		ke waktu.					
		2. Penilaian kinerja PT.BRI memiliki pertimbangan terhadap perbedaan hasil dari dua penilai.	1	2	3	4	
Z Motivasi Kerja	1. Bertanggung Jawab	1. Saya suka bila diberi tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	
		2. Saya bertanggung atas hasil pekerjaan saya.	1	2	3	4	
	2. Suka Diberi Umpan Balik	1. Umpan balik dari apa yang saya lakukan dalam pekerjaan itu penting bagi saya.	1	2	3	4	
		2. Saya membutuhkan umpan balik dari pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4	
	3. Suka Tantangan	1. Saya tidak masalah bila harus mengerjakan tugas saya sendirian.	1	2	3	4	
		2. Saya termasuk orang yang berani mengambil resiko dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	
	4. Mencari Posisi Pemimpin	1. Saya berani berbeda pendapat.	1	2	3	4	
		2. Saya suka bila dipilih menjadi ketua dalam kelompok.	1	2	3	4	
	5. Senang Membina Hubungan Yang Baik	1. Saya suka bekerja sama dengan orang lain.	1	2	3	4	
		2. Saya memelihara hubungan yang baik dengan orang lain.	1	2	3	4	
	Y Kinerja	1. Kualitas Kerja	1. Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di PT. BRI.	1	2	3	4
			2. Pekerjaan saya bisa selesai sesuai dengan yang diharapkan PT. BRI.	1	2	3	4
2. Kuantitas Kerja		1. Saya mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan PT. BRI.	1	2	3	4	
		2. Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur yang ada di dalam PT. BRI.	1	2	3	4	
3. Ketepatan Waktu		1. Saya memulai pekerjaan dengan mengikuti waktu yang sudah ditentukan PT. BRI.	1	2	3	4	
		2. Saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu.	1	2	3	4	
4. Efektifitas Biaya		1. Saya mampu bekerja untuk	1	2	3	4	

		meminimalisir kerugian.				
		2. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat.	1	2	3	4
	5. Kebutuhan Akan Pengawasan	1. Saya mampu bekerja tanpa membutuhkan pengawasan.	1	2	3	4
		2. Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab.	1	2	3	4
	6. Dampak Interpersonal	1. Saya bertanya kepada atasan hal-hal yang kurang saya pahami.	1	2	3	4
		2. Saya membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	1	2	3	4



Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Tabulasi Data Mentah Variabel Kinerja (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Total	Rata2
3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	37	3.08
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	43	3.58
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	41	3.42
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	44	3.67
4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	42	3.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35	2.92
3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	37	3.08
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	36	3.00
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	40	3.33
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	39	3.25
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46	3.83
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	39	3.25
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	42	3.50
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	38	3.17
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	43	3.58
3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	36	3.00
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	40	3.33
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	42	3.50
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	42	3.50
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	41	3.42
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	41	3.42
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	42	3.50
4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41	3.42
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	41	3.42
4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	40	3.33
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	42	3.50
4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	42	3.50
4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	40	3.33
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45	3.75
4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	44	3.67
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	42	3.50
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	41	3.42
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	42	3.50
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	43	3.58
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	38	3.17
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	43	3.58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	44	3.67
4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	41	3.42

4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	43	3.58
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	43	3.58
3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	42	3.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	3.08
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	45	3.75
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	42	3.50
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45	3.75
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35	2.92
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	38	3.17
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	36	3.00
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	38	3.17
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35	2.92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	39	3.25
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40	3.33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	3.08
4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	42	3.50
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39	3.25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35	2.92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	36	3.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	42	3.50
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	41	3.42
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	41	3.42

Tabulasi Data Mentah Variabel Motivasi Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Total	Rata
2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	28	2.8
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	3.2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38	3.8
4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	36	3.6
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	33	3.3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	34	3.4
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	33	3.3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3.1
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37	3.7
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32	3.2
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	33	3.3
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37	3.7
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3.1
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	2.9
4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	29	2.9
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	34	3.4
4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	34	3.4
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36	3.6
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35	3.5
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	3.3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38	3.8
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	34	3.4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36	3.6
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	35	3.5
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	3.6
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34	3.4
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	32	3.2
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37	3.7
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35	3.5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38	3.8
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37	3.7
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	33	3.3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	3.2
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	36	3.6
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31	3.1
4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	35	3.5
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	36	3.6
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	33	3.3
4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	35	3.5
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36	3.6

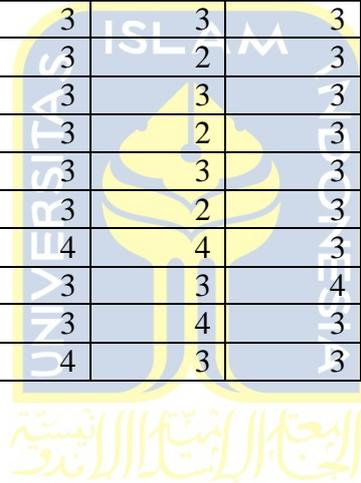
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	3.1
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38	3.8
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	34	3.4
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	36	3.6
4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	27	2.7
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28	2.8
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	3.2
3	2	2	2	4	3	4	3	4	3	30	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3.1
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	3.2
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32	3.2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	3.2
3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	35	3.5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	3.1
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37	3.7
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3.1
3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	27	2.7
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2.9
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3.1
4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	34	3.4
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36	3.6
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35	3.5

الجامعة الإسلامية
INDONESIA

Tabulasi Data Mentah Variabel Penempatan (X¹)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total	Rata2
3	3	4	3	3	4	20	3.33
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	4	3	3	3	4	20	3.33
3	4	4	3	4	4	22	3.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	3	3	3	3	3	19	3.17
3	4	3	4	4	4	22	3.67
4	4	4	4	3	4	23	3.83
3	3	3	3	4	3	19	3.17
4	3	3	3	3	3	19	3.17
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	3	3	4	3	3	19	3.17
4	4	3	3	4	3	21	3.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	3	4	4	4	4	23	3.83
2	3	2	3	3	3	16	2.67
3	3	4	4	4	3	21	3.50
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	3	4	3	3	20	3.33
3	3	4	3	3	4	20	3.33
3	3	4	3	3	4	20	3.33
3	4	3	4	3	4	21	3.50
3	4	4	4	3	4	22	3.67
3	3	3	4	3	4	20	3.33
3	3	4	3	3	4	20	3.33
4	3	3	4	3	4	21	3.50
4	3	4	3	4	4	22	3.67
2	2	3	1	3	4	15	2.50
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	4	4	4	4	23	3.83
4	3	3	3	3	3	19	3.17
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	4	3	4	4	22	3.67
4	3	3	2	4	3	19	3.17
4	3	4	4	3	4	22	3.67
3	3	3	2	3	3	17	2.83
4	3	4	3	4	4	22	3.67
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	3	4	4	4	22	3.67
4	4	3	3	4	3	21	3.50
4	3	4	3	4	4	22	3.67

3	3	3	3	3	3	18	3.00
4	3	4	3	4	3	21	3.50
4	4	4	3	4	3	22	3.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	3	3	2	3	3	17	2.83
3	3	3	1	3	3	16	2.67
3	3	3	3	3	3	18	3.00
3	3	3	2	3	3	17	2.83
3	3	4	3	3	3	19	3.17
3	3	3	3	3	3	18	3.00
4	3	4	4	3	3	21	3.50
4	4	3	3	4	3	21	3.50
4	4	4	2	4	4	22	3.67
3	3	3	2	3	3	17	2.83
4	4	4	3	3	4	22	3.67
4	3	3	3	3	3	19	3.17
2	3	3	2	3	3	16	2.67
3	3	3	3	3	3	18	3.00
3	3	3	2	3	3	17	2.83
4	4	3	3	3	3	20	3.33
3	3	3	2	3	3	17	2.83
4	4	4	4	3	3	22	3.67
4	3	3	3	4	4	21	3.50
4	3	3	4	3	3	20	3.33
3	3	4	3	3	4	20	3.33



Tabulasi Data Mentah Variabel Penilaian Kerja (X²)

X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	X2 .6	X2 .7	X2 .8	X2 .9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	Tot al	Rat a2
3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	40	3.33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	42	3.50
3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	43	3.58
3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	4	38	3.17
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	33	2.75
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	40	3.33
3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	38	3.17
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	41	3.42
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	38	3.17
3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	43	3.58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	43	3.58
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	44	3.67
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	39	3.25
3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	34	2.83
4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	35	2.92
3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	41	3.42
3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	39	3.25
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	42	3.50
3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	43	3.58
3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	43	3.58
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3.25
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	43	3.58
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	40	3.33
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	43	3.58
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	40	3.33
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	42	3.50
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	1	40	3.33
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	43	3.58
3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	42	3.50
4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	42	3.50
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	44	3.67
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	44	3.67
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	45	3.75
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35	2.92
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	41	3.42
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	40	3.33
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	42	3.50
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	42	3.50

4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	43	3.58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	42	3.50
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46	3.83
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	32	2.67
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	38	3.17
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	38	3.17
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	38	3.17
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	39	3.25
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39	3.25
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	42	3.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	35	2.92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	38	3.17
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	38	3.17
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	41	3.42
4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	41	3.42
3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	39	3.25
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	42	3.50
3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	43	3.58

الجامعة الإسلامية

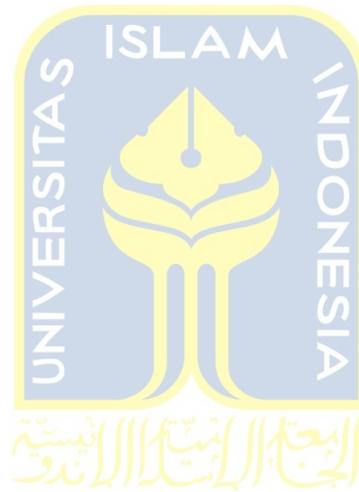
Lampiran 3
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

		Correlations												
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.Total
Y.1	Pearson Correlation	1	.27 3*	.26 2*	.33 6**	.38 1**	.44 5**	.293 *	.314 **	.360 **	.231	.521 **	.178	.743**
	Sig. (2-tailed)		.02 6	.03 2	.00 5	.00 1	.00 0	.016	.010	.003	.061	.000	.149	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.2	Pearson Correlation	.27 3*	1	.15 5	.17 3	.25 3*	.13 5	.207	.002	- .087	.154	.037	.167	.370**
	Sig. (2-tailed)	.02 6		.21 2	.16 2	.03 9	.27 7	.093	.984	.481	.212	.764	.176	.002
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.3	Pearson Correlation	.26 2*	.15 5	1	.38 5**	.35 8**	.28 9*	.107	- .024	.214	.102	.262 *	.167	.534**
	Sig. (2-tailed)	.03 2	.21 2		.00 1	.00 3	.01 8	.390	.849	.082	.414	.032	.178	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.4	Pearson Correlation	.33 6**	.17 3	.38 5**	1	.24 4*	.40 8**	.024	.202	.262 *	.253 *	.354 **	.004	.587**
	Sig. (2-tailed)	.00 5	.16 2	.00 1		.04 7	.00 1	.846	.102	.032	.039	.003	.976	.000

	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.5	Pearson Correlation	.381**	.253*	.358**	.244*	1	.197	-	-	.354**	.396**	.314**	.153	.594**
	Sig. (2-tailed)	.001	.039	.003	.047		.110	.941	.848	.003	.001	.010	.215	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.6	Pearson Correlation	.445**	.135	.289*	.408**	.197	1	.144	.199	.221	-	.229	.136	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.277	.018	.001	.110		.245	.106	.073	.963	.062	.272	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.7	Pearson Correlation	.293*	.207	.107	.024	-	.144	1	.360**	.073	.136	.133	.091	.396**
	Sig. (2-tailed)	.016	.093	.390	.846	.941	.245		.003	.558	.271	.282	.465	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.8	Pearson Correlation	.314**	.002	-.024	.202	-	.199	.360**	1	.123	.042	.199	.034	.379**
	Sig. (2-tailed)	.010	.984	.849	.102	.848	.106	.003		.321	.736	.107	.786	.002
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.9	Pearson	.36	-	.21	.26	.35	.22	.073	.123	1	.356	.368	.070	.552**

	Correlation	0**	.087	4	2*	4**	1				**	**		
	Sig. (2-tailed)	.003	.481	.082	.032	.003	.073	.558	.321		.003	.002	.575	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.10	Pearson Correlation	.231	.154	.102	.253*	.396**	-.006	.136	.042	.356**	1	.294*	.032	.485**
	Sig. (2-tailed)	.061	.212	.414	.039	.001	.963	.271	.736	.003		.016	.800	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.11	Pearson Correlation	.521**	.037	.262*	.354**	.314**	.229	.133	.199	.368**	.294*	1	.152	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.764	.032	.003	.010	.062	.282	.107	.002	.016		.220	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.12	Pearson Correlation	.178	.167	.167	.004	.153	.136	.091	.034	.070	.032	.152	1	.354**
	Sig. (2-tailed)	.149	.176	.178	.976	.215	.272	.465	.786	.575	.800	.220		.003
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y.Total	Pearson Correlation	.743**	.370**	.534**	.587**	.594**	.545**	.396**	.379**	.552**	.485**	.647**	.354**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000	.003	

		0	2	0	0	0	0							
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														



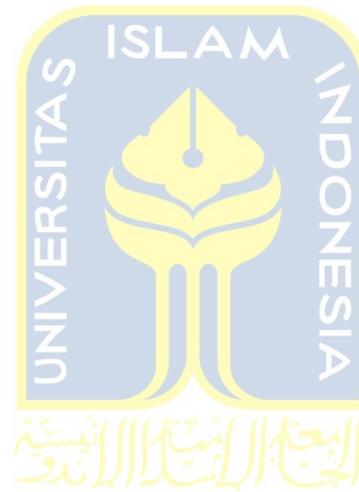
Lampiran 4

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Correlations												
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.Total
Z.1	Pearson Correlation	1	.252*	.494**	.270*	.032	.195	.477**	.465**	.038	-.048	.586**
	Sig. (2-tailed)		.039	.000	.027	.797	.114	.000	.000	.760	.701	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.2	Pearson Correlation	.252*	1	.466**	.935**	.159	.044	.149	.316**	.124	.134	.622**
	Sig. (2-tailed)	.039		.000	.000	.198	.723	.229	.009	.319	.280	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.3	Pearson Correlation	.494**	.466**	1	.499**	.302*	.289*	.457**	.452**	.132	.048	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.013	.018	.000	.000	.289	.701	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.4	Pearson Correlation	.270*	.935**	.499**	1	.171	.047	.160	.338**	.132	.143	.643**
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.000		.168	.704	.197	.005	.286	.248	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.5	Pearson Correlation	.032	.159	.302*	.171	1	.435**	.261*	.199	.006	.025	.478**
	Sig. (2-tailed)	.797	.198	.013	.168		.000	.033	.106	.963	.839	.000

	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.6	Pearson Correlation	.195	.044	.289*	.047	.435**	1	.255*	.145	.136	.281*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.114	.723	.018	.704	.000		.038	.243	.271	.021	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.7	Pearson Correlation	.477**	.149	.457**	.160	.261*	.255*	1	.489**	.187	-.033	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.229	.000	.197	.033	.038		.000	.130	.791	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.8	Pearson Correlation	.465**	.316**	.452**	.338**	.199	.145	.489**	1	.236	.024	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.005	.106	.243	.000		.055	.848	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.9	Pearson Correlation	.038	.124	.132	.132	.006	.136	.187	.236	1	.298*	.391**
	Sig. (2-tailed)	.760	.319	.289	.286	.963	.271	.130	.055		.014	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.10	Pearson Correlation	-.048	.134	.048	.143	.025	.281*	-.033	.024	.298*	1	.309*
	Sig. (2-tailed)	.701	.280	.701	.248	.839	.021	.791	.848	.014		.011
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Z.Total	Pearson Correlation	.586**	.622**	.752**	.643**	.478**	.507**	.624**	.670**	.391**	.309*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.011	

	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												



Lampiran 5

Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan (X¹)

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.Total
X1.1	Pearson Correlation	1	.302*	.291*	.407**	.510**	.191	.700**
	Sig. (2-tailed)		.013	.017	.001	.000	.122	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.2	Pearson Correlation	.302*	1	.286*	.373**	.267*	.163	.592**
	Sig. (2-tailed)	.013		.019	.002	.029	.187	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.3	Pearson Correlation	.291*	.286*	1	.339**	.250*	.454**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.017	.019		.005	.041	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.4	Pearson Correlation	.407**	.373**	.339**	1	.184	.314**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.005		.136	.010	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.5	Pearson Correlation	.510**	.267*	.250*	.184	1	.353**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.041	.136		.003	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.6	Pearson Correlation	.191	.163	.454**	.314**	.353**	1	.611**
	Sig. (2-tailed)	.122	.187	.000	.010	.003		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.Total	Pearson Correlation	.700**	.592**	.654**	.725**	.624**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

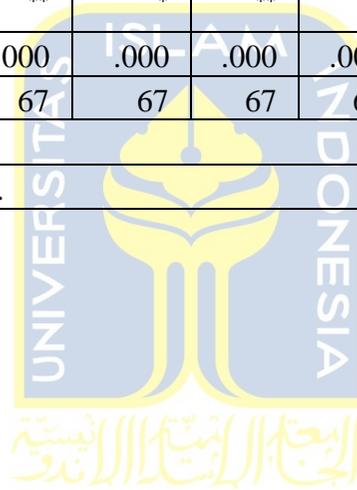
Lampiran 6

Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kerja (X²)

Correlations														
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.To tal
X2.1	Pearson Correlation	1	.248 *	.170	.178	.090	.281 *	.351 **	-.004	.383 *	.295 [*]	.107	.259 [*]	.523 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.043	.168	.149	.468	.021	.004	.975	.001	.015	.389	.034	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.2	Pearson Correlation	.248 *	1	.095	.137	.182	.129	.316 **	.178	.370 *	.196	.074	.010	.446 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.043		.446	.271	.140	.297	.009	.149	.002	.113	.551	.936	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.3	Pearson Correlation	.170	.095	1	.377 **	.085	.306 *	.172	.180	-.021	.314 ^{**}	.290 [*]	.227	.516 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.168	.446		.002	.492	.012	.164	.146	.869	.010	.017	.064	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.4	Pearson Correlation	.178	.137	.377 *	1	.218	.393 **	.326 **	.077	.102	.077	.049	.077	.471 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.149	.271	.002		.076	.001	.007	.536	.411	.537	.694	.536	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.5	Pearson Correlation	.090	.182	.085	.218	1	.426 **	.300 *	.216	.138	.217	.264 [*]	.113	.510 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	.468	.140	.492	.076		.000	.014	.079	.265	.078	.031	.362	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.6	Pearson Correlation	.281*	.129	.306*	.393**	.426*	1	.308*	.073	.371*	.273*	.264*	.220	.639**
	Sig. (2-tailed)	.021	.297	.012	.001	.000		.011	.559	.002	.025	.031	.073	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.7	Pearson Correlation	.351**	.316**	.172	.326**	.300*	.308*	1	.270*	.300*	.368**	.277*	.270*	.670**
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.164	.007	.014	.011		.027	.014	.002	.023	.027	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.8	Pearson Correlation	-.004	.178	.180	.077	.216	.073	.270*	1	.010	.272*	.089	.028	.390**
	Sig. (2-tailed)	.975	.149	.146	.536	.079	.559	.027		.936	.026	.472	.820	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.9	Pearson Correlation	.383**	.370**	-.021	.102	.138	.371**	.300*	.010	1	.217	.207	.165	.501**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.869	.411	.265	.002	.014	.936		.078	.093	.183	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.10	Pearson Correlation	.295*	.196	.314*	.077	.217	.273*	.368**	.272*	.217	1	.526**	.225	.638**
	Sig. (2-tailed)	.015	.113	.010	.537	.078	.025	.002	.026	.078		.000	.068	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.11	Pearson Correlation	.107	.074	.290*	.049	.264*	.264*	.277*	.089	.207	.526**	1	.294*	.549**

	Sig. (2-tailed)	.389	.551	.017	.694	.031	.031	.023	.472	.093	.000		.016	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.1 2	Pearson Correlation	.259 *	.010	.227	.077	.113	.220	.270 *	.028	.165	.225	.294*	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.034	.936	.064	.536	.362	.073	.027	.820	.183	.068	.016		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.T otal	Pearson Correlation	.523 **	.446 **	.516* *	.471 **	.510* *	.639 **	.670 **	.390* *	.501* *	.638**	.549**	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														



Lampiran 7
Hasil Uji Reliabilitas

1. Kinerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.754	12

2. Motivasi Kerja (Z)

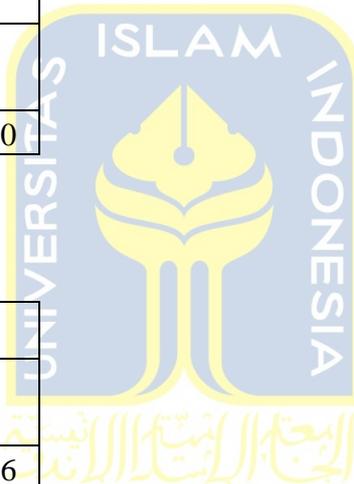
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.758	10

3. Penempatan (X¹)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.725	6

4. Penilaian Kerja (X²)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.762	12



Lampiran 8

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

No	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	42
		Perempuan	25
	Jumlah		67
2	Usia	Kurang dari 25 tahun	27
		25 tahun - 35 tahun	28
		35 tahun - 45 tahun	11
		45 tahun - 55 tahun	1
	Lebih dari 55 tahun	0	
Jumlah		67	
3	Pendidikan Terakhir	SMA	13
		Diploma	18
		Sarjana	31
		Pasca Sarjana	5
Jumlah		67	
4	Status Pernikahan	Menikah	36
		Belum Menikah	31
	Jumlah		67
5	Lama Bekerja	Kurang dari 5 tahun	25
		5 tahun – 10 tahun	23
		10 tahun – 15 tahun	19
		15 tahun – 20 tahun	0
	Lebih dari 20 tahun	0	
Jumlah		67	
6	Jabatan	Direktur Utama / Direktur Bidang	1
		Manajer / Asisten Manajer	6
		Supervisor	5
		Pelaksana	55
	Jumlah		67

Lampiran 9
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.112	.310		3.587	.001		
	X1.Rata2	.036	.084	.052	.430	.669	.591	1.692
	X2.Rata2	.293	.122	.319	2.411	.019	.494	2.026
	Z.Rata2	.341	.111	.388	3.084	.003	.547	1.828
a. Dependent Variable: Y.Rata2								

2. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.370	.211		1.754	.084		
	X1.Rata2	.019	.057	.053	.329	.743	.591	1.692
	X2.Rata2	-.103	.083	-.219	-1.239	.220	.494	2.026
	Z.Rata2	.013	.075	.030	.178	.859	.547	1.828
a. Dependent Variable: RES2								

Lampiran 10

Hasil Analisis Regresi

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1) dan Penilaian Kerja (X2) terhadap Motivasi Keja (Z)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.436	.218
a. Predictors: (Constant), X2.Rata2, X1.Rata2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.527	2	1.264	26.509	.000 ^b
	Residual	3.051	64	.048		
	Total	5.579	66			
a. Dependent Variable: Y.Rata2						
b. Predictors: (Constant), X2.Rata2, X1.Rata2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.932	.330		2.820	.006
	X1.Rata2	.196	.092	.247	2.129	.037
	X2.Rata2	.516	.121	.494	4.248	.000
a. Dependent Variable: Y.Rata2						

Hasil Analisis Korelasi

Correlations			
		X1.Rat a2	X2.Rat a2
X1.Rata2	Pearson Correlation	1	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	67	67
X2.Rata2	Pearson Correlation	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	67	67
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Penempatan (X1), Penilaian Kerja (X2), Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.430	.193
a. Predictors: (Constant), Z.Rata2, X1.Rata2, X2.Rata2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.971	3	.657	17.592	.000 ^b
	Residual	2.353	63	.037		
	Total	4.325	66			
a. Dependent Variable: Y.Rata2						
b. Predictors: (Constant), Z.Rata2, X1.Rata2, X2.Rata2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.112	.310		3.587	.001
	X1.Rata2	.197	.107	.258	2.038	.035
	X2.Rata2	.293	.122	.319	2.411	.019
	Z.Rata2	.341	.111	.388	3.084	.003

a. Dependent Variable: Y.Rata2

Hasil Analisis Korelasi

Correlations				
		X1.Rata2	X2.Rata2	Z.Rata2
X1.Rata2	Pearson Correlation	1	.606**	.547**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	67	67	67
X2.Rata2	Pearson Correlation	.606**	1	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	67	67	67
Z.Rata2	Pearson Correlation	.547**	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	67	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 11
Surat Izin Penelitian



PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sleman, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Rizky Aditya
No.Mahasiswa : 14311435
Fakultas/Universitas: Fakultas Ekonomi/Universitas Islam Indonesia

telah melakukan penelitian di PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Sleman pada tanggal 29 Oktober 2018 s/d 09 November 2018, dengan judul :

" Pengaruh Penempatan dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening "

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 12 November 2018

PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG SLEMAN


Ambar Gariito
S P O



Lampiran 12
Dokumentasi Penelitian



Gambar 11.1 Gedung PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2018)



Gambar 11.2 Gedung PT. BRI cabang Sleman Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2018)



Gambar 11.3 Suasana Ruang Kantor Karyawan PT. BRI cabang Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2018)



Gambar 11.4 Suasana Ruang Kantor Karyawan PT. BRI cabang Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2018)

Lampiran 13
Biodata Peneliti



Nama lengkap : Rizky Aditya
Jenis kelamin : Laki-laki
Tempat & Tgl. Lahir : Balikpapan, 09 September 1996
NIM : 14311435
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Komp. Bumi Rengganis 6C no. 62 RT.34 Balikpapan
Email : kikiaditt@gmail.com

PENDIDIKAN

2001-2002 : TK Negeri Pembina 1 Balikpapan
2002-2008 : SD Negeri 029 Balikpapan
2008-2011 : SMP Negeri 14 Balikpapan
2011-2014 : SMK Negeri 3 Balikpapan