

# PENGARUH PENILAIAN KERJA, KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG UNDIP SEMARANG

Christine Natalia G<sup>1</sup>, Saryadi<sup>2</sup>, Sendhang Nurseto<sup>3</sup>

Email: [christinegultom23@gmail.com](mailto:christinegultom23@gmail.com)

**Abstract:** *Human resources has a very important role in the company, because human resources is an important key in empowering other resources. The success of a company in achieving its objectives can't be separated from human resources. Because resources provide an important role, the company always strives to be able to allocate substantial funds to improve human resources. In the situation of banking competition, banks need a great effort, then one effort is to further improve the performance of employees optimally. So that the objectives set by the company achieved well. The purpose of this research was to determine whether there is influence appraisal, compensation to employee performance through motivation at PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Branch Undip Semarang. The population in this study were all employees' fixed numbering 70 people, so this study uses census research. The analytical tool used in this research is simple regression, regression, and path. Results of analysis and hypothesis testing showed that job appraisal, compensation, and motivation have an impact on employee performance. Judging from the calculation of the regression coefficients indicate that job appraisal, compensation, motivation is able to explain the variable performance of the employee, where the results of the regression coefficient has an influence appraisal of 0.279, compensation of 0.022, and the motivation of 0.76 to employee performance. This shows that the assessor job has a greater impact and has a strong degree of closeness of relationship to employee performance. Thus we can conclude the influence appraisal, compensation to employee performance through motivation at PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Branch Undip Semarang. Advice can be given in this study and the need to increase attention to compensation and motivation can be done by paying attention to the results of the work, can be in the form of bonuses from employers so that employees are encouraged to work optimally.*

**Keywords:** *Employment Assessment, Compensation, Employee Performance, Motivation*

**Abstraksi:** Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting pada perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan kunci penting dalam memberdayakan sumber daya lain. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan juga tidak lepas dari sumber daya manusia. Karena sumber daya memberikan peranan penting, maka perusahaan selalu berupaya agar dapat mengalokasikan dana yang cukup besar dalam meningkatkan sumber daya manusia. Pada situasi persaingan perbankan, bank-bank membutuhkan usaha yang keras, maka salah satu usahanya yaitu semakin meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Sehingga tujuan yang ditetapkan perusahaan tercapai dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh penilaian kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Undip Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap yang berjumlah 70 orang, sehingga penelitian ini menggunakan penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

---

<sup>1</sup> Christine Natalia Gultom, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [christinegultom23@gmail.com](mailto:christinegultom23@gmail.com)

<sup>2</sup> Saryadi, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Sendhang Nurseto, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

regresi sederhana, regresi berganda, dan jalur path. Hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan koefisien regresi menunjukkan bahwa penilaian kerja, kompensasi, motivasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan, dimana hasil koefisien regresi penilaian kerja memiliki pengaruh sebesar 0,279, kompensasi sebesar 0,022, dan motivasi sebesar 0,76 terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kerja memiliki pengaruh lebih besar dan mempunyai tingkat keeratan hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya pengaruh penilaian kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Undip Pleburan Semarang. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini perlu meningkatkan dan memperhatikan kompensasi dan motivasi dapat dilakukan dengan memberi perhatian pada hasil pekerjaan, dapat dalam bentuk bonus dari atasan sehingga karyawan terpacu untuk bekerja secara optimal.

**Kata kunci: Penilaian Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Motivasi**

## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset yang sangat penting dalam suatu perusahaan, dan merupakan aset perusahaan yang sangat bernilai. Dikatakan sangat bernilai karena SDM merupakan faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), kemajuan peradaban, pendidikan dan tuntutan persaingan baik dalam produk dan jasa maka diperlukan SDM yang berkualitas, karena pada SDM yang berkualitas dapat menentukan bertahan dan berkembangnya suatu perusahaan. Demikian pentingnya peranan manusia/tenaga kerja dalam memajukan perusahaan sehingga di setiap perusahaan dibentuk divisi SDM yang bertugas untuk mengurus masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja.

Menurut Mangkunegara (2005 : 9) kinerja merupakan istilah yang sangat luas digunakan saat ini. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk adalah bank yang terpercaya merupakan perusahaan negara yang sangat mementingkan kualitas sumber daya manusia, dimana dalam melakukan pekerjaan memerlukan tingkat kinerja yang handal dan berkompeten agar sesuai tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Undip Semarang, maka dibutuhkan usaha dan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan sumber daya manusia seperti melakukan penilaian kerja rutin, mengoptimalkan kompensasi dan mengoptimalkan motivasi pada sumber daya manusia untuk menunjang kinerja karyawan.

## **Kajian Teori**

Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006:67). Dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa tingkat pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui karyawan tersebut mumpuni atau tidak.

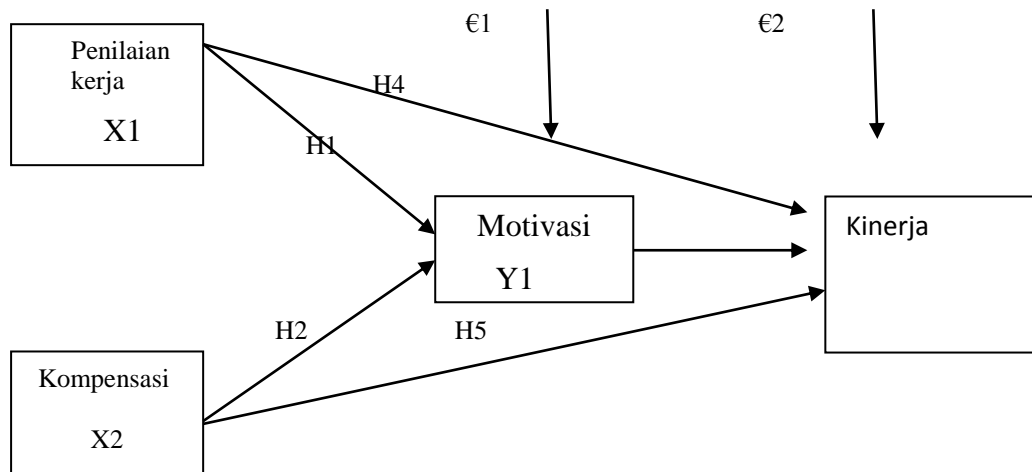
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. Umpan balik dari yang spesifik dari kegiatan ini adalah memungkinkan untuk membuat perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya (Rivai, 2005:18).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Jackson dan Mathis (2002:119) berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kelompok langsung dan kelompok tidak langsung, dimana kelompok langsung berupa gaji pokok, bonus, dan insentif sedangkan kelompok tidak langsung berupa tunjangan, maupun fasilitas.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 2004:138). Menurut Sukanto dan Handoko (1992 : 271), faktor motivasional disebut juga faktor intrinsik yang meliputi kondisi intrinsik dan kepuasan pekerjaan. Serangkaian faktor ini meliputi: (a) pengakuan prestasi; (b) penghargaan; (c) pekerjaan itu sendiri; (d) tanggung jawab; dan (e) kemajuan.

Model hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:

**Gambar 1.1**  
**Hipotesis Penelitian**



### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah sebanyak 71 karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Undip Semarang. Dalam penelitian ini seluruh anggota populasi akan diteliti (teknik sensus). Tetapi untuk pimpinan cabang tidak dijadikan responden, dengan demikian jumlah responden adalah 70 responden. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan dengan alat kuesioner. Data yang diperoleh dianalisa secara kuantitatif dengan menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, analisis path dan pengujian hipotesis dengan uji t dan uji F serta analisis data menggunakan uji statistik dengan bantuan program SPSS versi 16.0.

## Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah dengan menggunakan SPSS versi 16.0. Berikut hasil penelitian yang diperoleh:

**Tabel 1**  
**Hasil Penelitian**

No	Uji Hipotesis	Hasil				Keterangan Hipotesis
		Korelasi	Determinasi	t Hitung	F Hitung	
1	Pengaruh penilaian kerja terhadap motivasi	0,480	23,1%	4,514	-	Ha diterima
2	Pengaruh kompensasi terhadap motivasi	0,661	43,7%	7,260	-	Ha diterima
3	Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan	0,507	25,7%	4,850	-	Ha diterima
4	Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan	0,293	8,6%	2,526	-	Ha diterima
5	Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan	0,383	14,7%	3,418	-	Ha diterima
6	Pengaruh Penilaian kerja, kompensasi terhadap motivasi	0,710	50,4%	-	34,041	Ha diterima
7	Pengaruh Penilaian kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan	0,521	27,1%	-	12,452	Ha diterima
8	Pengaruh Penilaian kerja, kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan	0,532	28,3%	-	8,689	Ha diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

## Pembahasan

Uji korelasi digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat keeratan hubungan antara variabel penilaian kerja dengan motivasi adalah sebesar 0,480. Hasil perhitungan tersebut terletak pada interval 0,40 - 0,599 mengacu pada Sugiyono (2004) sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan linier antara variabel penilaian kerja terhadap variabel motivasi adalah kuat. Selanjutnya tingkat keeratan hubungan antara variabel kompensasi dengan motivasi adalah sebesar 0,661. Hasil perhitungan tersebut terletak pada interval 0,60 - 0,799 sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan linier antara variabel kompensasi terhadap variabel motivasi adalah sangat kuat. Kemudian tingkat

keeratn hubungan antara variabel penilaian kerja dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,507. Hasil perhitungan tersebut terletak pada interval 0,40 - 0,599 sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan linier antara variabel penilaian kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah kuat. Kemudian koefisien korelasi antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,293. Dimana nilai tersebut berada pada interval 0,20 – 0,399. Hasil perolehan data tersebut menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang rendah dengan kinerja karyawan. Selanjutnya tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,383. Hasil perhitungan tersebut terletak pada interval 0,20 – 0,399. Hasil perolehan data tersebut menunjukkan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang rendah dengan kinerja karyawan. Kemudian pada tingkat keeratan hubungan penilaian kerja, kompensasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,710. Hasil perhitungan terletak pada interval 0,60 – 0,799. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa penilaian kerja, kompensasi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan motivasi. Kemudian pada tingkat keeratan hubungan penilaian kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,521. Hasil perhitungan terletak pada interval 0,40 – 0, 599. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa penilaian kerja, kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Dan pada tingkat keeratan hubungan penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,532. Hasil perhitungan terletak pada interval 0,40 – 0,599. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan variabel independen (X) terhadap perubahan variabel dependen (Y). Hasil penelitian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) pengaruh variabel penilaian kerja terhadap motivasi sebesar 23,1%. Artinya penilaian kinerja memberi pengaruh sebesar 23,1% terhadap motivasi. Sedangkan sisanya 76,9% adalah pengaruh variabel lain, selain variabel penilaian kinerja yang tidak diamati. Selanjutnya koefisien determinasi variabel kompensasi terhadap motivasi sebesar 43,7%. Artinya kompensasi memberi pengaruh sebesar 43,7% terhadap motivasi. Sedangkan sisanya 56,3% adalah pengaruh dari variabel lain, selain variabel kompensasi yang tidak di amati. Kemudian koefisien determinasi variabel penilaian kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 25,7%. Artinya penilaian kerja memberi pengaruh sebesar 25,7% terhadap kinerja. Sedangkan sisanya 74,3% adalah pengaruh dari variabel lain, selain variabel penilaian kerja yang tidak diamati. Selanjutnya koefisien determinasi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 8,6%. Artinya kompensasi memberi pengaruh sebesar 8,6% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 91,4% adalah pengaruh dari variabel lain, selain variabel kompensasi yang tidak diamati. Koefisien determinasi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 14,7%. Artinya motivasi memberi pengaruh sebesar 14,7% terhadap kinerja. Sedangkan sisanya 85,3% adalah pengaruh dari variabel lain, selain variabel motivasi yang tidak diamati. Kemudian koefisien determinasi variabel penilaian kerja, kompensasi, terhadap motivasi adalah sebesar 50,4%. Artinya

bahwa penilaian kerja dan kompensasi memberi pengaruh sebesar 50,4% terhadap motivasi. Sedangkan sisanya 49,6% adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati. Selanjutnya koefisien determinasi penilaian kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 27,1%. Artinya bahwa penilaian kerja dan kompensasi memberi pengaruh sebesar 27,1 % terhadap kinerja. Sedangkan sisanya 72,9 % adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati. Dan koefisien determinasi penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi sebesar 28,3%. Artinya bahwa penilaian kerja, kompensasi, motivasi memberi pengaruh sebesar 28,3% terhadap kinerja. Sedangkan sisanya 71,7% adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati.

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa uji t seluruh variabel memiliki nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (1,995). Hasil pengujian uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel (3,13).

## **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah ditulis sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengkajian Variabel penilaian kerja menghasilkan kategori baik 37% dan sangat baik 63% yang berarti persepsinya sudah baik. Semakin perusahaan tersebut mampu menerapkan dengan baik sistem penilaian kerja, maka hal itu akan mempengaruhi pencapaian hasil secara optimal.
2. Pengkajian terhadap variabel kompensasi menghasilkan kategori yang baik sebesar 56% atau sebesar 39 karyawan, yang artinya kompensasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk kantor cabang Undip Semarang termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti terdapat upaya perusahaan dalam mensejahterakan karyawannya dengan baik, sehingga karyawan mampu melaksanakan dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Pengkajian terhadap variabel motivasi menghasilkan kategori baik sebesar 54%, cukup baik sebesar 33%, dan sangat baik sebesar 13%, yang artinya tingkat motivasi karyawan sudah tergolong baik. Hal ini perusahaan sudah berupaya memberikan motivasi pada karyawan dalam perusahaan. Akan tetapi masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan lebih lagi.
4. Kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Undip Semarang menghasilkan sebesar 54%, dapat dikategorikan baik, untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan menerapkan penilaian kerja juga harus baik, serta perusahaan memberikan dengan baik pula kompensasi pada karyawan, karena hal tersebut dapat mendukung terlaksananya aktivitas dalam menjalankan operasional. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya dorongan motivasi, sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja dalam perusahaan.

5. Penilaian kerja dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dapat diartikan semakin baik penilaian kerja yang dicapai maka dapat mencerminkan kinerja karyawan.
6. Penilaian kerja, kompensasi melalui motivasi mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Dapat diartikan semakin baik penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi diberikan pada karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
7. Berdasarkan jalur analisis path menunjukkan bahwa penilaian kerja mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Demikian juga kompensasi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian kerja didukung dengan kompensasi yang baik maka akan berpengaruh terhadap motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

## **Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulannya yang didapat dari hasil penelitian, maka beberapa saran yang dapat penulis ajukan yang mungkin bermanfaat dan berguna sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk cabang Undip Semarang adalah antara lain:

1. Dalam pencapaian kinerja secara optimal, sebaiknya sistem penilaian kerja dilakukan secara rutin, karena penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini memberikan informasi bagi pimpinan pusat PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Maka pihak PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor Cabang Undip Semarang tetap melakukan evaluasi penilaian kerja tersendiri dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
2. Upaya yang diterapkan dalam memberikan kompensasi sudah baik, namun perlu ditingkatkan dan diperhatikan lagi, yaitu dengan memperhatikan tentang karir karyawan, maupun kesejahteraan karyawan.
3. Perusahaan perlu meningkatkan motivasi kepada karyawan, maka sebaiknya perusahaan juga memperhatikan kebutuhan dari karyawan. Adanya perhatian dari pimpinan terhadap karyawan mengenai beban pekerjaan dapat juga meningkatkan motivasi. Perusahaan perlu meningkatkan semangat juang pada tingkat dorongan untuk berprestasi serta kesesuaian dalam penghargaan dan perhatian perusahaan terhadap hasil kerja.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka sebaiknya perlu ada kontrol terhadap kesesuaian kualitas kerja dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
5. Perlunya diadakan lanjutan penelitian oleh perusahaan atau pihak luar perusahaan, selain variabel penilaian kerja, kompensasi, dan motivasi yang dianggap dapat memberikan sumbangan tambahan atau



mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, sebagai contoh diantaranya stress kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, prestasi kerja dan aktualisasi diri.

### **Daftar Pustaka**

- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Reksohadiprojo Sukanto & T. Hani Handoko. 1992. **Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku**. Yogyakarta: BPF
- Simamora. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sondang. Siagian P. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Veithzal. Rivai 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Raja Grafindo Persada