

# **Pengaruh Sistem Penilaian terhadap Kinerja dengan Kompensasi dan Pelatihan Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang**

**Jonas Niko Nugroho<sup>1</sup> & Bulan Prabawani, S.Sos, M.M, PhD<sup>2</sup>**

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang Semarang 50239, Phone: +622476486851

**Jonasnikonugroho@gmail.com**

## ***Abstract***

*Today the human resources in a company plays an important role. The business world is now required creating high employee performance to the company can continue to grow and run stable. Companies should be able to build and improve performance in their environment. In improving the performance of employees of companies employ several ways, for example through an objective performance assessment, provision of adequate compensation, and training. Increasingly intense business competition resulted in the company faced with the challenge to maintain viability.*

*This type of research uses explanatory research, with a sample of 45 respondents using Proportional Random Sampling technique is random sampling without regard to strata that exist in proportion to the number of employees in each function / unit. Data were collected through questionnaires. Data analysis methods used using classic assumption test, simple linear regression, multiple linear regression, coefficient of determination, t-test, f-test and path analysis test*

*This study concluded that the positive effect on the assessment system against compensation, training and positive influence against performance through variable compensation and training as a intervening variable. Furthermore, variable compensation and training also has positive influence against performance variables.*

*Suggestions can be submitted to Bank BTN Semarang branch is is need for greater synergy between the employees and the company in terms assesment system, compensation, and training so that policy given by the company to be well received by employees.*

**Keywords** : *Assessment System, Compensation, Training, Performance*

<sup>1</sup>*Jonas Niko Nugroho, Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro*

<sup>2</sup>*Bulan Prabawani, S.Sos, M.M, PhD Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro*

## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam dalam kegiatan operasi perbankan ataupun perusahaan serta merupakan aset perusahaan yang sangat

bernilai. Menurut (Hariandja, 2007) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal, oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semakin majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis maka diperlukan SDM yang berkualitas, karena di tangan SDM yang berkualitaslah suatu perusahaan dapat bertahan dan berkembang. 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.

Sistem penilaian (*appraisal*) merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan yang bersangkutan sehingga akan dapat diketahui kekurangan-kekurangan yang ada dan dapat mencari jalan keluar untuk memperbaikinya. Dengan adanya sistem penilaian, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Menurut (Mathis & Jackson, 2006) sistem penilaian merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting bagi karyawan dan organisasi. Kompensasi mencerminkan bagaimana tingkat penghargaan terhadap karyawan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi. Menurut (Simamora, 2006) kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Oleh karena itu merupakan tugas bagi divisi SDM untuk merencanakan dan mengadministrasikan sistem kompensasi agar dapat diberikan secara benar kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa puas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain dengan memberikan kompensasi yang memuaskan, alat untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas. Program pelatihan ini diperlukan tidak hanya bagi karyawan baru saja tetapi karyawan lama juga memerlukan pelatihan. Meskipun memakan dana dan waktu, namun hampir semua organisasi melaksanakan pelatihan karyawan yang biasanya dialokasikan dana untuk pelatihan dalam rencana anggaran perusahaan. Program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kualitas SDM yang ada sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan. Menurut (Bambang & Koesmono, 2005) penyelenggaraan latihan (*training*) merupakan usaha-usaha dalam pengembangan SDM untuk mengantisipasi adanya perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Untuk itu pengembangan SDM sangat diperlukan bagi kelancaran pekerjaan pada bagian masing-masing.

Berdasarkan uraian diatas mengenai sistem penilaian, kompensasi, dan pelatihan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan tercermin dari bagaimana pengelolaan SDM yang ada di perusahaan. Masalah ini dijadikan

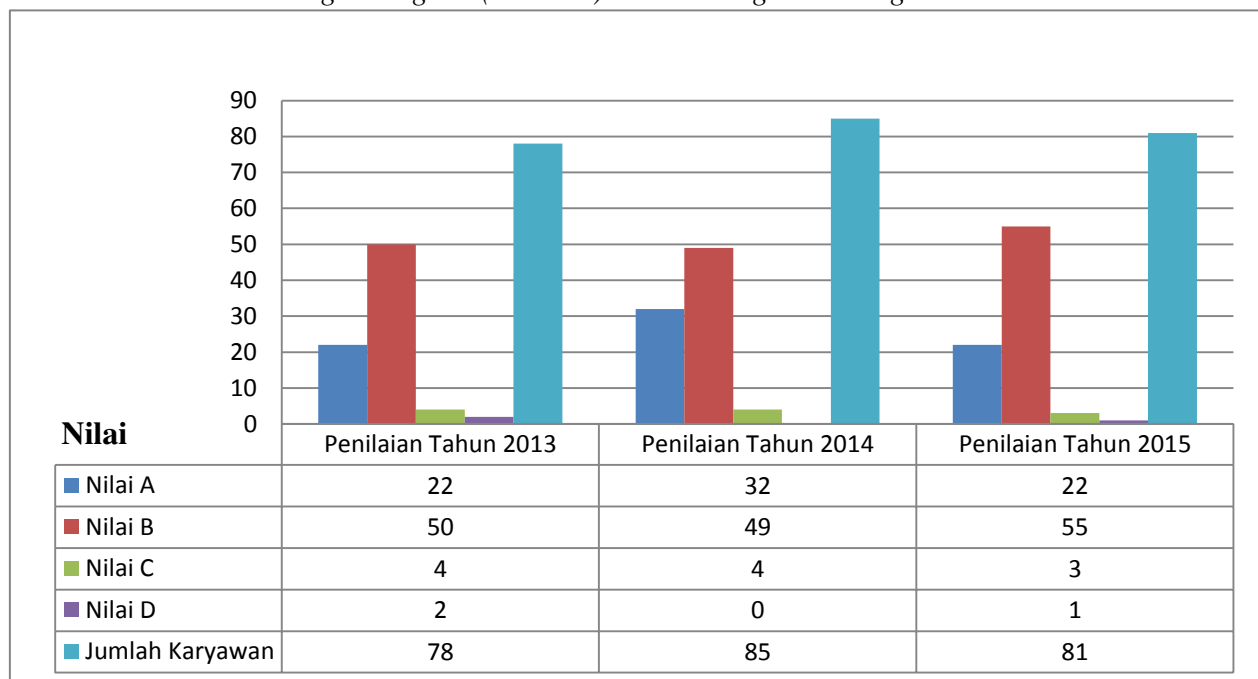
topik dalam penelitian yang berjudul : “Pengaruh Sistem Penilaian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi dan Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Semarang”

## Rumusan Masalah

Grafik 1. 1

### Penilaian karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Semarang Tahun 2013-2015

Sumber : PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Semarang



Tabel 1 memberikan informasi bahwa sejak tahun 2013 selalu ada karyawan yang mendapat nilai C yaitu 5,12 % pada tahun 2013, 4,70 % pada tahun 2014, dan 3,70 % pada tahun 2015. Kemudian ada pula karyawan yang mendapat nilai D yaitu pada tahun 2013 sebesar 2,56 % dan 1,23 % pada tahun 2015. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal dan perlu mendapat perhatian khusus mengingat cabang ini merupakan salah satu cabang utama yang memiliki asset Rp 1,1 Triliun dan *share* 4,37 % pada tahun 2014 terhadap BTN secara nasional.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan terlebih dahulu, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh sistem penilaian terhadap kompensasi?
2. Adakah pengaruh sistem penilaian terhadap pelatihan?
3. Adakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?
4. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?

5. Adakah pengaruh sistem penilaian terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi?
6. Adakah pengaruh sistem penilaian terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan?

## **Kerangka Teori**

Kerangka teori ialah teori-teori yang relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan di teliti, serta sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrumen penelitian (Sugiyono, 1999 : 305). Dalam kerangka teori ini akan dibahas tentang sistem penilaian, kompensasi, pelatihan, dan kinerja berdasarkan teori yang ada.

## **Sistem Penilaian**

Menurut (Rao, 1996) adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang. Penilaian prestasi adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.

## **Kompensasi**

Kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka (Dessler, 1992)

## **Pelatihan**

Menurut Simora (Simamora, 2006) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

## **Kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2010) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

## **Indikator**

Pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator pada setiap variabelnya, Pada variabel sistem penilaian indikatornya adalah Sistem penilaian yang Objektif, Kesesuaian dengan strategi perusahaan, serta aspek0aspek yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja berupa kejujuran, integritas, motivasi dan kemauan berprestasi, kemampuan berkomunikasi, bekerjasama, menganalisis dan memutuskan, kemampuan memimpin, orientasi pada konsumen dan orientasi pada bisnis. Pada variabel kompensasi indikatornya adalah, upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Pada variabel pelatihan indikatornya adalah materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, sarana dan prasarana pelatihan, kemampuan peserta. Pada variabel kinerja indikatornya adalah kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, tingkat kehadiran, dan hubungan kerja.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini adalah bersifat eksplanatory, yaitu tipe penelitian yang menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel yang ada yaitu variabel penilaian, variabel kompensasi, variabel pelatihan, dan variabel kinerja. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara tahun 2016 yang ada di kantor cabang Semarang sebanyak 81 orang. pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportional Random Sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada secara proporsional sesuai dengan jumlah karyawan pada setiap fungsi/unit (Sugiyono, 2010) dimana jumlah sampelnya adalah 45 orang dengan menggunakan rumus slovin. Pengumpulan data menggunakan dengan memberikan kuesioner bersifat observasi dan studi kepustakaan. Analisis data dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear sederhana, regresi linear berganda uji t, uji f, koefisien determinasi, uji analisis jaluryang dihitung dan diukur melalui aplikasi SPSS versi 21,0 *for Windows*.

## **Hasil Penelitian**

### **Uji Validitas**

Pada tabel uji Validitas dapat dilihat bahwa hasil semua variabel mempunyai  $r$  Hitung  $>$   $r$  Tabel dengan jumlah sampel responden sebanyak 41 orang dan  $\alpha = 5 \%$  diperoleh  $r$  Tabel sebesar 0,279. Hasil uji validitas menunjukkan angka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,279) dengan demikian seluruh item pertanyaan dapat dikatakan valid.

### **Uji Reliabilitas**

Dari hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa variabel produk, sistem bisnis dan keputusan pembelian memiliki Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan demikian seluruh item pertanyaan dapat dikatakan adalah reliable atau andal.

### **Uji Asumsi Klasik**

Dari hasil uji asumsi klasik diketahui bahwa data bersifat normal dan memenuhi segala spek pengujian dari uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji auto korelasi, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas

### **Uji Statistik Variabel**

### **Pengaruh Sistem Penilaian terhadap Kompensasi**

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa sistem penilaian berpengaruh positif terhadap kompensasi dengan nilai koefisien determinasi sebesar 56,9 % dan nilai t-hitung sebesar 7.538 yang lebih besar dari t-tabel dan dihasilkan persamaan  $Y = -0,357 + 0,894X$

## **Pengaruh Sistem Penilaian terhadap Pelatihan**

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa sistem penilaian berpengaruh positif terhadap pelatihan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 46,4 % dan nilai t-hitung sebesar 6.095 yang lebih besar dari t-tabel dan dihasilkan persamaan  $Y = 6,161 + 0,663X$

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 69.3 % dan nilai t-hitung sebesar 9.854 yang lebih besar dari t-tabel dan dihasilkan persamaan  $Y = 5.380 + 0,696Y_1$

## **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 66.6 % dan nilai t-hitung sebesar 9.269 yang lebih besar dari t-tabel dan dihasilkan persamaan  $Y = 2.667 + 0,831Y_2$

## **Analisis Regresi Linear Berganda**

Berdasarkan perhitungan SPSS Versi 21.0 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

### **Persamaan 1**

$$Y_1 = 0.759 + 0.420 Y_1 + 0.444 Y_2$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah:

1. Nilai constant regresi sebesar 0.759 menunjukkan bahwa jika variabel independent yaitu variabel kompensasi ( $Y_1$ ) dan pelatihan ( $Y_2$ ) senilai nol, maka nilai variabel kinerja karyawan ( $Y_3$ ) sebesar 0.759.
2. Setiap penambahan 1 variabel kompensasi ( $Y_1$ ) akan menghasilkan kenaikan 0.420 satuan variabel kinerja karyawan ( $Y_3$ ).
3. Setiap penambahan 1 variabel pelatihan ( $Y_2$ ) akan menghasilkan kenaikan 0.444 satuan variabel kinerja karyawan ( $Y_3$ ).

### **Persamaan 2**

$$Y_2 = 0.297 X + 0.375 Y_1 + 0.260 Y_2 - 2.748$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah

1. Nilai constant regresi sebesar -2.748 menunjukkan bahwa jika variabel independent yaitu sistem penilaian ( $X$ ), Kompensasi ( $Y_1$ ) dan Pelatihan ( $Y_2$ ) senilai nol, maka nilai variabel kinerja karyawan ( $Y_3$ ) sebesar -2.748.
2. Setiap penambahan 1 variabel sistem penilaian ( $X$ ) akan menghasilkan kenaikan 0.297 satuan variabel kinerja karyawan ( $Y_3$ ).

3. Setiap penambahan 1 variabel kompensasi (Y1) akan menghasilkan kenaikan 0.375 satuan variabel kinerja karyawan (Y3).
4. Selanjutnya, setiap penambahan 1 variabel pelatihan (Y2) akan menghasilkan kenaikan 0.260 satuan variabel kinerja karyawan (Y3).

## Uji F

Berdasarkan output model 1 tersebut dapat diketahui bahwa nilai F-hitung sebesar 72.295. Adapun nilai F-tabel pada tingkat signifikansi 5% dan degree of freedom (df) sebesar  $k=2$  dan derajat bebas penyebut (df2) sebesar  $n-k-1$  ( $45-2-1=42$ ) adalah sebesar 3.22. Jika kedua nilai ini dibandingkan maka nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel ( $72.295 > 3.22$ ) sehingga  $H_1$  diterima. Oleh karena itu, model 1 dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent.

Selanjutnya, output model 2 dapat diketahui bahwa nilai F-hitung sebesar 55.549. Adapun nilai F-tabel pada tingkat signifikansi 5% dan degree of freedom (df) sebesar  $k=3$  dan derajat bebas penyebut (df2) sebesar  $n-k-1$  ( $45-3-1=41$ ) adalah sebesar 2.83. Jika kedua nilai ini dibandingkan maka nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel ( $55.549 > 2.83$ ) sehingga  $H_1$  diterima. Oleh sebab itu, model 2 dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent.

## Uji Analisis Jalur

### Pengaruh Langsung (*direct Effect*)

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Kompensasi (Y1)**

$$X \rightarrow Z_1 = 0.754$$

Berdasarkan Tabel 3.61 diketahui bahwa variabel sistem penilaian secara signifikan mempengaruhi variabel kompensasi secara langsung dengan nilai koefisien beta 0,754, nilai *Sig* 0.000 ( $<0.05$ ) dan nilai t-hitung  $>$  t-tabel ( $7.538 > 2.017$ )

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Pelatihan (Y2)**

$$X \rightarrow Z_2 = 0.681$$

Berdasarkan Tabel 3.62 diketahui bahwa variabel sistem penilaian secara signifikan mempengaruhi variabel pelatihan secara langsung dengan nilai koefisien beta 0,681, nilai *Sig* 0.000 ( $<0.05$ ) dan nilai t-hitung  $>$  t-tabel ( $6.095 > 2.017$ )

- **Pengaruh Kompensasi (Y1) terhadap Kinerja (Y3)**

$$Z_1 \rightarrow Y = 0.356$$

Berdasarkan Tabel 3.63 diketahui bahwa variabel kompensasi secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja secara langsung dengan nilai koefisien beta 0,356, nilai *Sig* 0.02 ( $<0.05$ ) dan nilai t-hitung  $>$  t-tabel ( $2.910 > 2.017$ )

- **Pengaruh Pelatihan (Y2) terhadap Kinerja (Y3)**

$$Z_2 \rightarrow Y = 0.369$$

Berdasarkan Tabel 3.63 diketahui bahwa variabel pelatihan secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja secara langsung dengan nilai koefisien beta 0,369, nilai *Sig* 0.000 (<0.05) dan nilai t-hitung > t-tabel (3.369 > 2.017)

**Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Kinerja (Y3) melalui Kompensasi (Y1)**

$$X \rightarrow Z_1 \rightarrow Y = (0.754 \times 0.356) = 0.268$$

Berdasarkan Perhitungan diatas diketahui bahwa variabel sistem penilaian terhadap kinerja melalui kompensasi bernilai positif yaitu sebesar 0,268

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Kinerja (Y3) melalui Pelatihan (Y2)**

$$X \rightarrow Z_2 \rightarrow Y = (0.681 \times 0.369) = 0.251$$

Berdasarkan Perhitungan diatas diketahui bahwa variabel sistem penilaian terhadap kinerja melalui pelatihan bernilai positif yaitu sebesar 0,251

**Pengaruh Total (*Total Effect*)**

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Kinerja (Y3) melalui Kompensasi (Y1)**

$$X \rightarrow Z_1 \rightarrow Y = (0.754 + 0.356) = 1.110$$

Berdasarkan Perhitungan diatas diketahui bahwa variabel sistem penilaian terhadap kinerja melalui kompensasi bernilai positif yaitu sebesar 1,110

- **Pengaruh Sistem Penilaian (X) terhadap Kinerja (Y3) melalui Pelatihan (Y2)**

$$X \rightarrow Z_2 \rightarrow Y = (0.681 + 0.369) = 1.050$$

Berdasarkan Perhitungan diatas diketahui bahwa variabel sistem penilaian terhadap kinerja melalui pelatihan bernilai positif yaitu sebesar 1.050

Selain strategi *causal step* si atas dengan kelemahannya, untuk lebih mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung digunakan uji *Sobel Test* pada strategi *Product of Coefficient*. Strategi ini dinilai lebih mempunyai kekuatan secara statistik daripada metode formal lainnya termasuk pendekatan Baron dan Kenny (Preacher & Hayes, 2004)

Secara lebih lengkap, berikut ini adalah rumusnya :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 b^2}$$

Dimana :

a : koefisien *direct effect* penilaian terhadap kompensasi/pelatihan



b : koefisien *direct effect* kompensasi/pelatihan terhadap kinerja

Sa : Standar error dari koefisien a

Sb : Standar error dari koefisien b

### **Pehitungan 1 : Sistem Penilaian Terhadap Kinerja Melalui Kompensasi**

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 b^2} \\ &= \sqrt{(0.297^2 \times 0.119^2) + (0.894^2 \times 0.102^2) + (0.119^2 \times 0.297^2)} \\ &= (0.001249) + (0.008315) + (0.001249) \\ &= 0.103985 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap dependen, maka perlu menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.894 \times 0.297}{0.103985} = \mathbf{2.553}$$

Nilai z (2.764) > 1.96 (nilai z mutlak) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari penilaian kerja terhadap kinerja melalui kompensasi sehingga hipotesis 5 berbunyi “Ada pengaruh antara sistem penilaian terhadap kinerja melalui kompensasi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Semarang” **diterima**.

### **Pehitungan 2 : Sistem Penilaian Terhadap Kinerja Melalui Pelatihan**

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 b^2} \\ &= \sqrt{(0.375^2 \times 0.109^2) + (0.663^2 \times 0.112^2) + (0.109^2 \times 0.375^2)} \\ &= (0.001670) + (0.005513) + (0.001670) \\ &= 0.094090 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap dependen, maka perlu menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.663 \times 0.375}{0.094090} = \mathbf{2.642}$$

Nilai z (2.642) > 1.96 (nilai z mutlak) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari sistem penilaian terhadap kinerja melalui pelatihan

## Pembahasan

hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh sistem penilaian ( $X$ ) terhadap kompensasi ( $Y_1$ )”, terbukti diterima dengan persamaan regresi linear sederhana yaitu  $Y = -0,357 + 0,894X$  dengan  $t$  hitung sebesar 7,538 yang lebih besar dari  $t$  tabelnya (2,017). Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin objektif dan berkualitas proses penilaian karyawan yang diterapkan oleh karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Semarang, maka akan berpengaruh terhadap keandalan dalam kebijakan kompensasi. Sebaliknya, jika proses penilaian yang dilaksanakan kurang objektif dan berkualitas, maka kebijakan kompensasi karyawan kurang dapat diandalkan dan diterima dengan baik oleh karyawan. Pada hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh sistem penilaian ( $X$ ) terhadap pelatihan ( $Y_2$ )”, terbukti diterima dengan persamaan regresi linear sederhana yaitu  $Y = 6,161 + 0,663X$  dengan  $t$  hitung sebesar 6,095 yang lebih besar dari  $t$  tabelnya (2,017). Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin objektif dan berkualitas proses penilaian karyawan yang diterapkan oleh karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Semarang, maka akan berpengaruh terhadap tepat sarannya kebijakan pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan.

Pada hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh kompensasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ )”, terbukti diterima dengan persamaan regresi linear sederhana yaitu  $Y = 5,380 + 0,696Y_1$  dengan  $t$  hitung sebesar 9,854 yang lebih besar dari  $t$  tabelnya (2,017). Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Semarang, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan perahan dan harapan karyawan, maka kinerja karyawan juga ikut menurun. Pada hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh pelatihan ( $Y_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ )”, terbukti diterima dengan persamaan regresi linear sederhana yaitu  $Y = 2,667 + 0,831Y_2$  dengan  $t$  hitung sebesar 9,269 yang lebih besar dari  $t$  tabelnya (2,017). Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin berkualitas dan tepat sarannya pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Semarang, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, pelatihan yang diberikan kurang berkualitas, tepat sasaran dan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka kinerja karyawan juga ikut menurun.

Pada hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh sistem penilaian ( $X$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) melalui kompensasi ( $Y_1$ )”, terbukti diterima dengan perhitungan menggunakan strategi *causal step* analisis jalur untuk mengetahui pengaruh total (*total effect*) variabel sistem penilaian terhadap variabel kinerja melalui variabel kompensasi. Dimana dari perhitungan tersebut dihasilkan pengaruh total yang bernilai positif sebesar 1,110. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan uji *Sobel Test* pada strategi *Product of Coefficient* yang menghasilkan Nilai  $z$  sebesar 2.553 yang lebih besar dari nilai  $z$  mutlak sebesar 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi merupakan variabel mediasi, yang mampu memediasi sistem penilaian terhadap kinerja karyawan.

Pada hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang berbunyi: “ada pengaruh sistem penilaian ( $X$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) melalui pelatihan ( $Y_2$ )”, terbukti diterima dengan perhitungan menggunakan strategi *causal step* analisis jalur untuk mengetahui pengaruh total (*total effect*) variabel sistem penilaian terhadap variabel kinerja melalui variabel pelatihan. Dimana dari

perhitungan tersebut dihasilkan pengaruh total yang bernilai positif sebesar 1,050. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan uji *Sobel Test* pada strategi *Product of Coefficient* yang menghasilkan Nilai z sebesar 2.642 yang lebih besar dari nilai z mutlak sebesar 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan merupakan variabel mediasi, yang mampu memediasi sistem penilaian terhadap kinerja karyawan.

## Kesimpulan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa penelitian telah memenuhi aspek validitas, reliabilitas dan data diperkuat dengan uji asumsi klasik yang berdistribusi normal. Kemudian pada uji statistik seluruh variabel memiliki keterkaitan yang positif yang diuji menggunakan regresi linear sederhana, berganda dan dibuktikan dengan uji analisis jalur yang bernilai positif.

## Saran

Karyawan perlu mengikuti segala proses penilaian dengan baik, agar penilaian yang dilakukan dapat tepat sasaran. Kemudian dalam hal kompensasi dan pelatihan perusahaan sebaiknya mengevaluasi kebijakan kompensasi dan pelatihan secara berkala. Dan pada variabel kinerja karyawan sebaiknya lebih meningkatkan kinerjanya agar perusahaan dapat berjalan lebih baik lagi. Selanjutnya perlu adanya penelitian lebih lanjut diluar variabel sistem penilaian kompensasi , pelatihan dan kinerja.

## Daftar Pustaka

- Bambang, K., & Koesmono, T. (2005). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* (Vol. 5). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (D. Angelia, Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mandar Maju.
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Revisi). PT. Rineka Cipta.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <http://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rao, T. V. (1996). *Penilaian Prestasi Kerja; Teori dan Praktek*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (3rd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006th ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sinambela, L. P. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Bsnis*. Bandung: ALFABETA.
- Umar, H. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Persharian.
- Yogatama, Y. (2013). Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening.