

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENEMPATAN KARYAWAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA ANALIS KREDIT PT. BPD BALI CABANG UTAMA
DENPASAR)**

**Sagung Binda Karmita¹
I Wayan Gede Supartha²
Putu Saroyini Priantini³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: bimbindakarmita@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh motivasi kerja dan penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 36 orang. Semuanya merupakan analis kredit yang bertugas di PT Bank BPD Bali Kantor Cabang Utama Denpasar. Metode analisa yang digunakan adalah PLS (Partial Least Square). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, penempatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : motivasi kerja, penempatan kerja, kepuasan dan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Work motivation and staff positioning is one of the important issue that need to be taken into account by a management, in order to improve workplace satisfaction rating. Workplace satisfaction and employee performance begins from the appropriate work placement of individual employee, based on interest, talent and followed by motivation from management and their colleague. The purpose of this research is to analyze the influence of work place motivation and work placement to the overall satisfaction and performance of the staff in general. The research use 36 individuals as samples and all of them work inside the credit analysis at the BPD Bali (Regional development bank) of Bali, at their denpasar's branch office. The method analysis use for it is PLS (partial least square). Variable that we look upon in this research is work motivation, work placement, overall satisfaction and work performance. The final result suggest there is a strongeffect work motivation to work satisfaction. Followed by, appropriate work placement with overall employee satisfaction. Other variable work motivation has positive and significant effect towards the employee performance. Then, appropriate work placement has direct positive effect towards improvement of the work performance. And higher work satisfaction improved the work performance.

Keywords: Work motivation, work placement, staff work satisfaction and performance.

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi terlihat dari meningkatnya kegiatan perekonomian yang berdampak langsung terhadap peningkatan usaha dan kebutuhan dalam jasa perbankan. Seperti yang tertera dalam pasal 3 undang-undang No. 10 Tahun 1998, fungsi utama bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana dalam bentuk kredit. Menurut Lukman Dendawijaya (2005:88) analisis kredit adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisis atau menilai suatu permohonan kredit yang diajukan oleh calon debitur kredit sehingga dapat memberikan keyakinan kepada pihak bank bahwa proyek yang akan dibiayai dengan kredit bank cukup layak (*feasible*) seorang analis kredit harus memiliki kemampuan yang tajam dalam menganalisa kredit sehingga dapat meminimalisir risiko kredit yang akan diberikan, dimana kemampuan ini diberikan melalui program pelatihan analis kredit.

PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar , menghadapi masalah motivasi kerja, penempatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja hingga. Bila dilihat dari satu kantor cabang dan 7 kantor cabang pembantu, bahwa ditemukan penempatan karyawan yang terkadang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Berdasarkan temuan awal seperti diatas maka peneliti mencoba untuk menguji apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja, hubungan penempatan karyawan terhadap kinerja dan yang

terakhir hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan fakta yang ditemukan dalam organisasi, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bidang analis kredit PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar?
2. Apakah penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bidang analis kredit di PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar?
3. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang analis kredit PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar?
4. Apakah penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang analis kredit PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang analis kredit di PT. BPD Bali Kantor Cabang Utama Denpasar?

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Simamora (2006:339) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Asri Nur Fadillah, dkk (2010) menyatakan bahwa guna meningkatkan kinerja karyawan di suatu tempat maka tidak cukup untuk melihat kemampuan dan

kompetensi dari suatu individu melainkan dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

Sujawan (2002) menemukan bahwa faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Gianyar. Penelitian lain yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2009) menemukan bahwa kinerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasional, kepuasan kerja, variabel pribadi dan profesional.

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2009:202) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Pennington dan Riley (dalam Malik, 2010) menyatakan pandangan mengenai kepuasan kerja sebagai nilai eksternal atau internal. Dalam pandangan mereka, seseorang secara umum menilai seberapa puas dia pada pekerjaan yang dibuat sesuai dengan kerangka acuan mutlak, sementara penilaian orang terhadap tingkat kepuasan dengan aspek kerja individu didasarkan pada standar relatif yang spesifik sesuai dengan konteks kerja dan melibatkan perbandingan dengan situasi karyawan lain.

Mahmud (2014) menyebutkan definisi kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan selama periode pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk dimiliki seseorang sehingga mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

Motivasi

Motivasi dalam bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas sebuah organisasi. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja, maka tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan adanya motivasi atau suatu dorongan, seseorang diharapkan akan dapat terus berusaha untuk dapat meningkatkan semangat dalam bekerja pada suatu organisasi. Sutrisno (2009:146) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Menurut Siagian (2002:102), motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Chaudhary, et al (2012) motivasi adalah tentang antusiasme intrinsik karyawan serta dorongan untuk mencapai kegiatan yang berhubungan dengan bekerja.

Penempatan Karyawan

Menurut Schuler dan Jackson (1997:227) penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan jabatan seseorang yang dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, prefensi dan kepribadian karyawan tersebut. Seleksi dan penempatan yang efektif meliputi pencarian kesesuaian antara kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat, serta kebutuhan calon karyawan akan pekerjaan yang diinginkannya.

Menurut Rivai (2005:15) penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan pada posisi lain.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Saleem *et al.* (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif tetapi tidak kuat antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Ahmed *et al.* (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa faktor-faktor motivasi intrinsik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan sedangkan faktor-faktor dari motivasi ekstrinsik tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan non akademik di Universitas Punjab, Pakistan.

Biasanya karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula sesuai penelitian yang dilakukan oleh Drake *et al.* (2007), Anyim *et al.* (2012), serta Kiruja dan Mukuru (2013). Motivasi adalah salah satu instrumen yang membantu manajemen dalam menarik tenaga kerja. Dengan adanya motivasi akan mampu meningkatkan semangat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Penempatan Karyawan menurut Sastrohadiwiryono (2002), penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas pada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Hasibuan (2007:70) menyatakan penempatan (placement) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian, hasil

penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai pula dengan hasil-hasil penelitian yang relevan.

Githa dan Suana (2009) menemukan bahwa penempatan dan pengalaman berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Knight *et al* (2006) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja. Poerwati (2003) mendapatkan hasil bahwa pengalaman mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian beberapa penelitian di atas dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan

Hamzah (2007:71) mengemukakan bahwa ciri atau motivasi kerja, tercermin melalui : (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan diri, serta (4) kemandirian dalam bertindak. Menurut Maslow dalam Robinson, (2008:46) menyatakan bahwa seseorang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika kebutuhan fisik dan kebutuhan non fisik telah dapat terpenuhi. Hal ini penting untuk menumbuhkan motivasi kerja. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa tuntutan akan profesional dan proporsional dalam pengajaran jelas merupakan tantangan dan sekaligus merupakan ancaman yang

sangat serius bagi dunia pendidikan, khususnya pendidikan dasar, jika tidak diimbangi dengan motivasi kerja dari para guru dan karyawan dan disiplin kerja yang baik.

Dari uraian beberapa penelitian di atas dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan

Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan

Mathis & Jackson (2006: 262) mengemukakan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan karyawan yang bersangkutan.

Mangkunegara (2001:67) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2005:105) berpendapat bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Atkhan dkk (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh/hubungan yang positif antara penempatan karyawan yang tepat terhadap kinerja Karyawan pada Dinas Perkebunan provinsi Kalimantan Timur.

Dari uraian beberapa penelitian di atas dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan

Tiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda beda dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitupula sebaliknya.

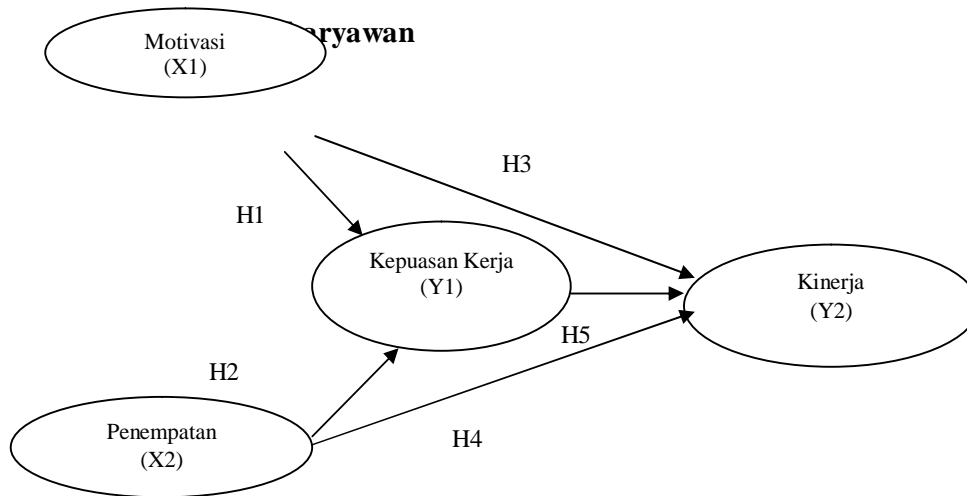
Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat memacu semangat mereka untuk bekerja lebih giat yang akhirnya akan menyebabkan kinerja semakin meningkat. Pushpakumari (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan . Prasanga dan Aruna (2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja dari pelaut. Gibson *et al.* (2000) dalam penelitiannya menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang merasa puas akan lebih produktif, di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja yang disebabkan oleh

adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Suwedana (2013) dan Funmilola et al. (2013). Gibson et al. (2000) dalam penelitiannya menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Armananu dan Mandayati (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai positif dan signifikan. Artinya bila tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tinggi maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya bila pegawai merasakan kepuasan kerja yang rendah maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan rendah atau berkurang

Dari uraian beberapa penelitian di atas dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap



Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini dilakukan observasi, wawancara, dan kuesioner dengan menggunakan instrument yang telah disusun untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar yang berjumlah 36 orang, sampel diambil dengan menggunakan teknik Proportional Stratified Random Sampling dan menggunakan rumus dari Slovin yang menentukan jumlah sampel minimal sebanyak 36 orang. Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (fit), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan variance based atau component based dengan *Partial Least Square* (PLS). Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y2) sebagai variabel terikat, Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel bebas, Motivasi (X1) dan Penempatan (X2) sebagai variabel bebas.

Berdasarkan hasil uji validitas dapat dilihat bahwa masing-masing indikator dari variabel memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,30 yang berarti ketepatan pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur variabel adalah valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data, sedangkan hasil uji reabilitas untuk masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6 yang berarti pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja analis kredit

Motivasi kerja yang meningkat dapat dilihat dari adanya perhatian atasan terhadap pekerjaan analisis kredit, rasa nyaman dalam bekerja, rasa semangat dalam bekerja, organisasi memberi dorongan yang baik dalam pekerjaan seorang analis

Pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel penempatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Semakin sesuai penempatan karyawan berdasarkan latar belakang pendidikannya, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Penempatan karyawan yang sesuai dapat dilihat dari adanya orientasi atau pengenalan terhadap pekerjaan sebelum ditempatkan pada bidang analisis kredit, adanya minat dan bakat karyawan terhadap bidang pekerjaan analisis kredit, adanya kemampuan dalam melakukan pekerjaan analisis kredit, dan pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan berguna bagi pekerjaan di analisis kredit.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin meningkat motivasi kerja karyawan analisis kredit maka kinerja karyawan seorang analis kredit juga akan meningkat ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah berbanding positif atau lurus.

Pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel penempatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin sesuai penempatan seorang karyawan dibidang analisis kredit maka kinerja karyawan seorang analisis kredit juga akan meningkat ini menunjukkan bahwa variabel penempatan dengan kinerja karyawan adalah berbanding positif atau lurus.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan seorang analisis kredit maka kinerja seorang analisis kredit juga akan meningkat ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah berbanding positif atau lurus.

Deskripsi Variabel

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Pada variabel kinerja ada 4 indikator yang digunakan sebagai dimensi untuk mengukur variabel kinerja, 4 indikator tersebut adalah pekerjaan sesuai dengan SOP (Y2.1), tanggung jawab pekerjaan (Y2.2), tepat waktu (Y2.3), jujur dalam pekerjaan (Y2.4), pengukuran indikator pada variabel kinerja dilakukan secara kuantitatif. Variabel kinerja yang diteliti maka berdasarkan persepsi responden diperoleh hasil indikator tanggung jawab dalam pekerjaan (Y2.2) dan tepat waktu (Y2.3), merupakan bagian dari variabel kinerja yang memiliki nilai

rata-rata skala jawaban tertinggi yang baik yaitu (3,67), indikator pekerjaan sesuai dengan SOP memiliki nilai baik (3,64) dan indikator jujur dalam pekerjaan (Y2.4) memiliki nilai baik (3,50). Berdasarkan 4 indikator variabel kinerja memiliki rata-rata (3,62), hal ini berarti persepsi responden terhadap variabel kinerja adalah baik.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Ada 5 indikator pada variabel kepuasan kerja yang diteliti maka berdasarkan persepsi responden. Indikator kepuasan terhadap hubungan personal (Y1,5), merupakan bagian dari variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata skala jawaban tertinggi yang baik yaitu (3,81), indikator kepuasan terhadap gaji memiliki nilai yang baik yaitu (3,61), indikator kesempatan promosi memiliki nilai baik yaitu (3,58), indikator pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap supervisi dengan nilai baik yaitu, (3,50). Berdasarkan ke lima indikator, maka variabel kepuasan kinerja memiliki rata-rata nilai (3,60), hal ini berarti persepsi responden terhadap kepuasan kerja adalah baik.

Deskripsi Variabel Motivasi (X1)

Ada 4 indikator pada variabel motivasi kerja yang diteliti maka berdasarkan persepsi responden diperoleh hasil indikator motivasi kerja (X1.1), prestasi kerja (X1.2) dan tantangan dalam pekerjaan (X1.4) memiliki nilai rata-rata skala jawaban tertinggi yaitu (3,61) sedangkan pengembangan ketrampilan (X1.3) memiliki nilai rata-rata skala jawaban yaitu (3,58). Berdasarkan 4

indikator, maka variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata (3.60), hal ini berarti persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja adalah baik.

Deskripsi Variabel Penempatan (X2)

Ada 5 indikator pada variabel kepuasan kerja. Berdasarkan persepsi responden diperoleh hasil indikator orientasi atau pengenalan pekerjaan dan kesesuaian antara pengetahuan memiliki nilai rata-rata skala jawaban tinggi dengan nilai baik yaitu (3.61) sedangkan pada indikator minat dan bakat dan kemampuan memiliki skala jawaban dengan nilai baik yaitu (3.56), berdasarkan 4 indikator maka variabel kinerja memiliki rata-rata 3,58, hal ini berarti persepsi responden terhadap variabel penempatan karyawan adalah baik.

Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa indikator perhatian pekerjaan, nyaman bekerja, semangat bekerja dan memberi dorongan memiliki nilai outer loadings lebih dari 0,5. Memberi dorongan merupakan ukuran terkuat dari variabel motivasi kerja karena memiliki nilai outer loadings yang paling besar (0,9095). Sehingga dapat dinyatakan bahwa keempat indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel motivasi kerja .

Pada variabel penempatan karyawan membuktikan bahwa orientasi atau pengenalan, minat dan bakat, kemampuan atau skill, kesesuaian anatara pengetahuan memiliki outer loadings di atas 0,50. Indikator orientasi atau pengenalan memiliki nilai outer loadings yang paling tinggi (0,8888). Hal ini

dapat dinyatakan bahwa kelima indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur penempatan karyawan.

Pada variabel kepuasan kerja membuktikan bahwa indikator pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kesempatan promosi karir, kepuasan terhadap supervise, kepuasan terhadap hubungan personalmemiliki outer loadings di atas 0,50. Indikator kepuasan terhadap supervisi memiliki nilai outer loadings yang paling tinggi (0,904511). Hal ini dapat dinyatakan bahwa kelima indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur kepuasan kerja .

Pada variabel kinerja membuktikan bahwa indikator pekerjaan sesuai SOP, tanggung jawab pekerjaan, tepat waktu, jujur dalam pekerjaan memiliki outer loadings di atas 0,50. Indikator tepat waktu memiliki nilai outer loadings yang paling tinggi (0,919563). Hal ini dapat dinyatakan bahwa kelima indikator ini merupakan indikator yang valid untuk mengukur kepuasan kerja .

Pengujian model struktural (inner model)

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-squares untuk setiap variabel laten dependen. Hasil pengujian inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dengan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian (Ghozali, 2008:42)

No		R Square
1	Kepuasan	0.619348
2	Kinerja	0.837738

Nilai R-square variabel kepuasan kerja sebesar 0,619 pada Tabel 5.10 dapat diinterpretasikan bahwa 62,0% variabilitas konstruk kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel Motivasi Kerja, penempatan karyawan dan kinerja , sedangkan 38,0% variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga dengan variabel kinerja, 84% variabilitasnya dijelaskan oleh Motivasi kerjasedangkan 16% variabel kepuasan dijelaskan oleh variabel diluar model.

Selain dengan menggunakan R-square, goodness of fit model juga diukur dengan menggunakan Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance; sebaliknya jika nilai $Q\text{-Square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

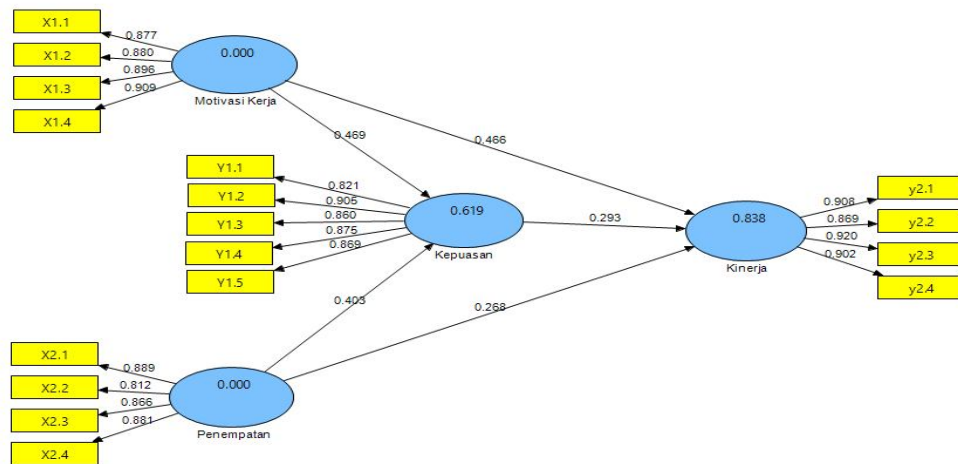
$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

dimana R^2_1, R^2_2 adalah R-square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis). Perhitungan goodness of fit model adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_{12}) (1 - R_{22}) \\
 &= 1 - (1 - 0.619) (1 - 0.837) \\
 &= 1 - (0.381) (0.163) \\
 &= 1 - 0.0621 \\
 &= 0.937
 \end{aligned}$$

Hasil analisis diatas memperlihatkan nilai predictive-relevance sebesar 0,937 (>0). Hal itu berarti bahwa 93,7% dari variasi pada kinerja (variabel endogen) dijelaskan oleh variabel – variabel yang digunakan. Dengan demikian, model dikatakan layak memiliki nilai predictive – relevance.



Jalur Hasil Uji Hipotesis

Model struktural tersebut disebut model refleksif dimana covariance pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi

dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk elips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator.

Dalam model tersebut terdapat satu variabel eksogen yaitu variabel motivasi kerja dan penempatan karyawan dan dua variabel endogen yaitu kepuasan dan kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut memiliki indikator masing – masing.

Pengujian Hipotesis

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh penempatan terhadap kinerja disajikan pada Tabel 5.11

Tabel 5.11 Result for Inner model

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Kepuasan -> Kinerja	0,2930	0,0943	0,0943	3,1074
Motivasi Kerja -> Kepuasan	0,4695	0,1113	0,1113	4,2167
Motivasi Kerja -> Kinerja	0,4664	0,0867	0,0867	5,3769
Penempatan -> Kepuasan	0,4026	0,1047	0,1047	3,8447
Penempatan -> Kinerja	0,2676	0,0694	0,0694	3,8579

Pada penelitian ini telah diperoleh nilai T-tabel dengan signifikansi 5%, $dk=52$, adalah sebesar 2.007. Dengan memperhatikan koefisien jalur pada Tabel 5.11 ternyata nilai t statistik di atas 2,007, dapat dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan. Pembahasan masing-masing hipotesis disajikan pada sub berikut ini.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,4695 dengan nilai t-statistik sebesar 4,2167. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,007 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kepuasan.

Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,4026 dengan nilai t-statistik sebesar 3,8447. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,007 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari penempatan karyawan dan kepuasan kerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa penempatan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, artinya bahwa semakin sesuai penempatan karyawan dengan latar belakang pendidikannya, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti mendukung Hipotesis 2 terbukti (hasil analisa data mendukung hipotesis 2)

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,4664 dengan nilai t-statistik sebesar 5.3769. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,007 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja analis kredit, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini berarti Hipotesis 3 terbukti (hasil analisa data mendukung hipotesis 3)

Pengujian Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur pengaruh penempatan terhadap kinerja adalah sebesar 0,2676 dengan nilai t-statistik sebesar 3.8579. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,007 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari penempatan karyawan terhadap kinerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa penempatan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin sesuai latar belakang pendidikan analis kredit terhadap pekerjaannya, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini berarti Hipotesis 4 terbukti (hasil analisa data mendukung hipotesis 4)

Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,2930 dengan nilai t-statistik sebesar 3,1074. Nilai t statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,007 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan

signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kepuasan kerja seorang analis kredit, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini berarti Hipotesis 5 terbukti (hasil analisa data mendukung hipotesis 5).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja pada analis kredit maka akan meningkat pula kepuasan kerja analis kredit. Perhatian terhadap pekerjaan dan nyaman bekerja memberikan pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan motivasi kerja analis kredit. Semakin tinggi perhatian terhadap pekerjaan dan nyaman seorang analis bekerja maka kepuasan akan meningkat.
2. Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin sesuai penempatan karyawan dengan latar belakang pendidikannya, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Minat dan bakat terhadap pekerjaan dan kesesuaian pengetahuan memberikan pengaruh yang besar terhadap penempatan karyawan di bidang analis kredit.

3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja seseorang karyawan maka kepuasan kerja seorang karyawan itu juga tinggi. Kepuasan terhadap hubungan personal karyawan memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin sesuai latar belakang minat dan bakat kerja seorang analis kredit maka kinerja seorang analis kredit tersebut juga akan meningkat. Tanggungjawab dan ketepatan waktu dalam bekerja memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada analis kredit, maka pihak manajemen sebaiknya memperhatikan semangat bekerja karyawannya. Jika semangat bekerja seorang karyawan sudah mengalami penurunan hal ini akan menyebabkan kendornya pencapaian target yang di berikan.

2. Untuk penempatan karyawan di bidang analisis kredit, maka pihak manajemen sebaiknya memperhatikan minat dan bakat serta kemampuan seorang analis kredit. Jika seorang karyawan tidak mempunyai kemampuan dalam bidang analisis kredit sebaiknya tidak dipaksakan untuk menjadi analis kredit.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada analisis kredit, maka pihak manajemen harus menjaga hubungan yang baik terhadap analis kredit. Karena jika tercipta hubungan yang baik antara supervisi (atasan) maka situasi nyaman pun akan tercapai sehingga kepuasan kerja analis kredit akan meningkat.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pihak manajemen perlu melihat adanya kejujuran seorang analis dalam bekerja. Jika seorang analis jujur dalam bekerja dapat mencegah terjadinya fraud dalam sebuah perbankan.
5. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu subyek penelitian saja yaitu pada Analisis Kredit PT. BPD Bali Kantor Cabang Utama Denpasar, maka untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian diseluruh bagian PT. BPD Bali Kantor Cabang Utama Denpasar.

REFRENSI

- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson 2003, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Ben, Camilus Bassey, 2012. "Leadership among Secondary School Agricultural Science Teachers and Their Job Performance in Akwa Ibom State, Nigeria" Agricultural Education Unit, Department of Vocational and Special Education. *World Journal of Education* Vol. 2, No. 1; February 2012, pp. 16-24.
- Bernadine R. Wirjana, M.S.W. & Susilo Supardo 2002, *Kepemimpinan (Dasar-dasar dan Pengembangannya)*. Yogyakarta. ANDI.
- Bodur, S. 2002. Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centres in Turkey. *Occup. Med.* Vol. 52 No. 6, pp. 353–355
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A., III (1990). Measuring person–job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, pp. 648–657.
- [Carlson, Dawn S.](#), [Upton, Nancy.](#), [Seaman, Samuel.](#) 2006. "The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs" [Journal of Small Business Management](#): Vol 44, No 4, pp. 531-543.
- Christie, Summervill. 2002. Taking the mystery out of employee compensation. [Texas Banking 91. 9](#)
- Davis, Keith., Newstrom, J.W. 1990 *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Ten Minute Guide To Performance Appraisals*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta; Andi
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Denpasar : Astabrata Bali.
- Hasibuan, SP, M. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan ke-sepuluh, Jakarta: Bumi Aksara
- Huei, Jeng Chou. 2012. Effects of Paternalistic Leadership on Job Saisfaction – Regulatory Focus as the Mediator. *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 4 Num 4 Spring 2012
- Ismail, Aznan., Hasan Al-Banna Mohamed and Noraskhin Sahol Hamid. 2011. Relationship between Performance Based Pay, Interactional Justice and Job Satisfaction: A Mediating Model Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 11; November 2011

Jui, Chen Chen. 2004, Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 4, 2005 pp. 280-288

Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart 2002, "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Matthews, Virginia, 2006. *Searchingfor Job Satisfaction:Liverpool* : Hope University. Online (2007 August 10), Available from URL: <http://media.com/searchCRM/downloads/callcenterFDch17.pdf>

Mawar. 2007. *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar*. Tesis Magister Manajemen Universitas Udayana.

Moekijat. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kekaryawanan)*. Jakarta : Mandara Maju

Nawawi, H. Hadari. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nitisemito A.S., 2000. *Manajemen Personalialia, Edisi Ketiga*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Rivai, Veithzal., Basri, A.F.M., Sagala, E.J., Murni, S., Abdullah, B. 2005. *Performance Apraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P., 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Versi Bahasa Indonesia, Edisi Dua Belas*, Jakarta: PT. Prehalindo.

Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.

Simamora, Henry 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.

Sukanada, I Nyoman. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Disiplin Karyawan dan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Badung*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.

Syarifudin (2005) "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Barat". Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mataram.

Tirtayana, I Gusti Made, 2005. Analisis Faktor-faktor yang Berkontribusi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Puskesmas di Kabupaten Karangasem, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Udayana.

Varma, 2007, "Psychological Climate and Individual Performance in India":Test of Mediated Model". Institute of Human Resources & Employee Relations, Loyola University, Chicago, USA.

Vries, R.E., Roe, R.A. and Taillieu, T.C.B. 1998, "Need of supervision: its impact on leadership effectiveness", The Journal of Applied Behavioral Science, December, pp. 486-501.

Yang, Yi-Feng, 2009, "An Investigation of Group Interaction Functioning Stimulated by Transformational Leadership on Employee Intrinsic Job Satisfaction : An Extention of the Resource-Based Theory Perspective. [Social Behavior and Personality](#)37. 9 (2009): 1259-1277.