

## **Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Penempatan Sebagai Variabel Moderasi**

**Eksi L. Baaf, Syarifuddin, Hanifa Djakaria**

**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang, Kupang, Indonesia**

**e-mail : [burhangesi@gmail.com](mailto:burhangesi@gmail.com)**

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai; dan (2) pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dengan penempatan sebagai variabel moderasi. Sampel penelitian sebanyak 55 pegawai yang ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan dengan kuesioner sebagai instrument utama. Teknik analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (2) penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh penempatan kerja.

Kata Kunci : penilaian kinerja, penempatan, kinerja.

### **Abstract**

*The purpose of this study was to analyze (1) the effect of performance appraisal on employee performance; and (2) the effect of performance appraisal on employee performance with placement as a moderating variable. The research sample was 55 employees who were determined using the Slovin formula. Data were collected by using a questionnaire as the main instrument. The data analysis technique used Moderated Regression Analysis (MRA). The results showed that (1) performance appraisal had a significant effect on employee performance; and (2) performance appraisal has no significant effect on employee performance moderated by job placement.*

*Keywords: performance appraisal, placement, performance.*

### **Pendahuluan**

Sejak tahun 2019 penilaian kinerja pegawai pada Politeknik Kesehatan Kupang dilakukan berdasarkan PP No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS dan Penetapan Sasaran Kerja PNS Tahun 2020 di Lingkungan Badan PPSDM Kesehatan. Dalam PP No 30 ditegaskan bahwa penilaian kinerja PNS merupakan gabungan dari penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dengan bobot 60% dan penilaian perilaku dengan bobot 40%. Penilaian SKP dilakukan dengan membandingkan realisasi dan target SKP sesuai dengan perencanaan

kinerja. Penilaian SKP dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS atau atasan langsung PNS atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan, dan khusus pejabat fungsional dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional. Sedangkan penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan yang meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian perilaku dilakukan oleh pejabat penilai kinerja PNS ditambah

dengan penilaian rekan kerja dan atau bawahan langsung. Dalam hal penilaian perilaku dengan mempertimbangkan rekan kerja dan bawahan langsung dilakukan dengan survey tertutup. Penilaian kinerja PNS (SKP dan perilaku) dapat dilakukan setiap bulan, triwulan, semesteran, atau tahunan sesuai kebutuhan organisasi.

Mekanisme penilaian kinerja PNS berdasarkan PP No 30/2019 berbeda dengan system DP3 sebelumnya. Pada system DP3 penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung masing-masing pegawai yang telah membawahi ternilai (pegawai) sekurang-kurangnya enam bulan. Penilai (atasan langsung) mengobservasi kinerja ternilai dari bulan Januari dan membuat dokumentasi dalam Buku Catatan Penilaian Pegawai Negeri Sipil. Pada bulan Desember penilai melakukan penilaian dengan mengisi instrument DP3. Nilai kedelapan dimensi kinerja dalam DP3 dijumlahkan dan dihitung nilai rata-ratanya. Nilai tersebut menjadi nilai akhir pegawai ternilai. Nilai hasil penilaian penilai dicantumkan pada formulir DP3 dan disampaikan kepada pegawai ternilai. Jika ternilai tidak dapat menerima nilai tersebut, ia dapat menyatakan keberatannya secara tertulis pada kolom keberatan yang disediakan pada formulir DP3. Selanjutnya, keberatan ternilai disampaikan kepada pejabat atasan penilai atau penilai banding dalam waktu 14 hari terhitung diterimanya DP3 oleh ternilai. Kemudian penilai banding melakukan penilaian banding dan hasilnya diserahkan kepada ternilai. Penilaian penilai banding bersifat final dan tidak dapat diganggu gugat. Yang unik dari system DP3 adalah bahwa nilai komponen Kesetiaan seorang PNS harus minimal mencapai 91 atau amat baik. Jika nilainya dibawah 91 maka meskipun nilai dimensi lainnya baik, ia tidak akan mendapatkan promosi (ditempatkan pada jabatan yang lebih tinggi). Sistem

penilaian semacam ini diklaim tidak *fair* oleh sejumlah kalangan dan terkesan sangat subyektif dan merugikan pegawai. Perbedaan system penilaian ini di duga mempengaruhi kinerja pegawai pada Politeknik Kesehatan Kupang.

Penilaian kinerja mempunyai sejumlah manfaat antara lain sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan pegawai. Hasibuan (2001) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Untuk menempatkan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat, harus menggunakan dasar pertimbangan yang rasional yakni kinerja pegawai yang bersangkutan. Jadi, penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu pekerjaan atau jabatan, sehingga prinsip *the right man on the right job* tercapai. Hasil observasi menunjukkan bahwa pada Politeknik Kesehatan Kupang diduga penempatan pegawai pada jabatan tertentu belum mempertimbangkan faktor kinerja, tetapi lebih pada faktor lain seperti hubungan kekeluargaan, kedekatan dengan pimpinan dan lain-lain. Hal ini kemudian berdampak pada pelaksanaan pekerjaan yang kerap tidak sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang dimiliki sehingga berujung pada masih belum baiknya kinerja pegawai sebagaimana dipaparkan di atas.

Penelitian mengenai hubungan antara penilaian kinerja, penempatan dan kinerja pegawai sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian Febrina Aulia Prasasti, et al., (2016) menemukan bahwa penilaian kinerja memengaruhi kinerja. Studi Syalimono Siahaan dan Syaiful Bahri (2019) menyimpulkan bahwa secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua

penelitian ini memposisikan variabel penilaian kinerja dan penempatan sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat, sehingga sifat pengujiannya adalah pengujian langsung. Sedangkan pada penelitian ini selain pengujian langsung, juga akan dilakukan pengujian moderasi yakni menginteraksikan variabel penempatan dengan variabel penilaian kinerja. Sehingga masalah dalam penelitian adalah (1) Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (2) Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan penempatan sebagai variabel moderasi.

### **Kajian Teori**

Penilaian kinerja menurut Cascio (Doni, 2018) merupakan suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu maupun kelompok. Mondy dan Noe dalam Doni (2018) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu system formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh pegawai. Cascio menyatakan enam syarat untuk mengukur efektif atau tidaknya system penilaian kinerja pegawai masing-masing: (1) Penilai. Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi pegawai; (2) Keterkaitan. Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan yang diemban pegawai; (3) Kepekaan. Mengukur keakuratan system penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai

yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi, serta system harus dapat digunakan untuk kepentingan administrasi; (4) Keterandalan. Berkaitan dengan kemampuan untuk mengukur secara handal dan konsisten sebagai alat ukur; (5) Kepraktisan. Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan pegawainya; (6) Diterima. Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab pegawainya. Mengomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai. Pandangan Cascio ini akan dijadikan rujukan dalam mengevaluasi variabel penilaian kerja dalam penelitian ini.

Penilaian kinerja mempunyai sejumlah manfaat antara lain sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan pegawai. Penempatan menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah menempatkan seorang pegawai pada posisi yang tepat. Sikula (Doni, 2018) mengemukakan penempatan berarti menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan. Penempatan dapat dilakukan pada pegawai baru dan lama. Bagi pegawai baru penempatan berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi tertentu. Bagi pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan, penempatan berarti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Jadi, penempatan dalam kaitan ini meliputi promosi, transfer, dan demosi.

Untuk melakukan proses penempatan pegawai secara tepat, harus diperhatikan sejumlah factor. Schuler dan Jackson (Hasibuan, 2001) mengemukakan factor-factor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan adalah keterampilan, kemampuan, preferensi, kinerja dan kepribadian karyawan. Wahyudi dalam

Rivai (2004) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangan beberapa factor yaitu (a) Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan; (b) Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut; (c) Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek; (d) Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu dan ( e ) Kinerja, yakni hasil kerja yang diperoleh selama melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dalam penelitian ini indicator yang dipakai dalam mengukur variabel penempatan merujuk pada Wahyudi.

Penempatan pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2012) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Bernardin dan Russel (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Kinerja menurut Robbins (2006) berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai kepentingan organisasi dan mempertimbangkan pegawai yang dinilainya. Mondy, Noe, Premeaux (Doni, 2018) menyatakan bahwa pengukuran

kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi: (1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*); (2) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*); (3) Kemandirian (*Dependability*); (4) Kemandirian; (5) Inisiatif (*Initiative*); (6) Adaptabilitas (*Adaptability*); dan (7) Kerjasama (*Cooperation*).

Berdasarkan PP No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS Tahun 2019, pendekatan penilaian kinerja pegawai diklasifikasi dalam dua kategori yaitu : (1) Penilaian SKP dengan bobot 60%; dan (2) Penilaian perilaku dengan bobot 40%. Penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) adalah penilaian dengan membandingkan realisasi dan target SKP sesuai dengan perencanaan. Sedangkan penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan yang meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Dalam penelitian ini untuk mengevaluasi variabel kinerja akan merujuk pada PP No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS yang terdiri dari (1) sasaran kinerja pegawai; (2) orientasi pelayanan; (3) Integritas (4) komitmen; (4) disiplin; (5) kerjasama; dan (6) kepemimpinan.

## Meode

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal yakni penelitian yang diarahkan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penilaian kinerja dan kinerja pegawai.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian berjenis data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data-data yang berbentuk angka, seperti jumlah pegawai, dan data-data lain yang berbentuk angka. Sedangkan data kualitatif adalah data-data dalam bentuk kata-kata, kalimat,

narasi, gambar dan lain-lain, seperti sejarah Poltekes, struktur organisasi, uraian tugas dan lain-lain. Sumber data penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data-data yang dikumpulkan langsung pada sumber pertama yaitu responden seperti data kinerja, evaluasi kinerja, dan penempatan. Sedangkan data sekunder adalah data yang sudah disiapkan oleh pihak lain dan tersedia Poltekes Kupang atau instansi lain, seperti struktur organisasi, uraian tugas, sejarah dan sebagainya.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (tenaga kependidikan) pada Poltekes Kupang yang berjumlah 124 orang. Sampel penelitian 55 orang, ditetapkan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%. Teknik penarikan sampel menggunakan *simple random sampling* (acak sederhana), dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

### Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabe	Alpha Cronbach	Standar	Kesimpulan
Penilaian Kinerja (X)	X.1	.650	0,224	.628	0.6	Valid/Reliabel
	X.2	.652				
	X.3	.615				
	X.4	.576				
	X.5	.530				
	X.6	.468				
	X.7	.423				
Penempatan (Z)	Z.1	.648	0,224	.803	0.6	Valid/Reliabel
	Z.2	.654				
	Z.3	.696				
	Z.4	.541				
	Z.5	.699				
	Z.6	.725				
	Z.7	.757				
Kinerja (Y)	Y.1	.398	0,224	.723	0.6	Valid/Reliabel
	Y.2	.475				
	Y.3	.488				
	Y.4	.705				
	Y.5	.748				
	Y.6	.699				
	Y.7	.750				

Sumber : Data primer, diolah (2021)

Tabel 1 menunjukkan bahwa item-item pernyataan pada variabel penilaian kinerja, penempatan dan kinerja mempunyai nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel. Demikian pula statistic

Alpha Crobach ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0.06, sehingga dapat dikatakan bahwa instrument yang dipakai valid dan reliable.

## 2. Deskripsi Variabel

**Tabel 2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel/Indikator	Mean	Klasifikasi
1. Penilaian Kinerja (X)		
X.1. Penilai	3.78	Baik
X.2. Keterkaitan	3.89	Baik
X.3. Kepekaan	3.85	Baik
X.4. Keterandalan	4.00	Baik
X.5. Kepraktisan	3.87	Baik
X.6. Diterima	3.94	Baik
X.7. Mudah digunakan	3.96	Baik
Rata-rata X	3.89	Baik
2. Penempatan (Z)		
Z.1. Tingkat pendidikan	4.07	Baik
Z.2. Pengalaman	4.18	Baik
Z.3. Pengetahuan	4.07	Baik
Z.4. Keterampilan	4.10	Baik
Z.5. Prestasi	3.98	Baik
Z.6. Kemampuan	3.72	Baik
Z.7. Kedekatan	3.61	Baik
Rata-rata Z	3.96	Baik
3. Kinerja (Y)		
Y.1. Sasaran kinerja pegawai	4.10	Baik
Y.2. Orientasi pelayanan	4.14	Baik
Y.3. Komitmen	4.05	Baik
Y.4. Integritas	3.92	Baik
Y.5. Disiplin	4.09	Baik
Y.6. Kerjasama	4.07	Baik
Y.7. Kepemimpinan	3.98	Baik
Rata-rata Y	4.05	Baik

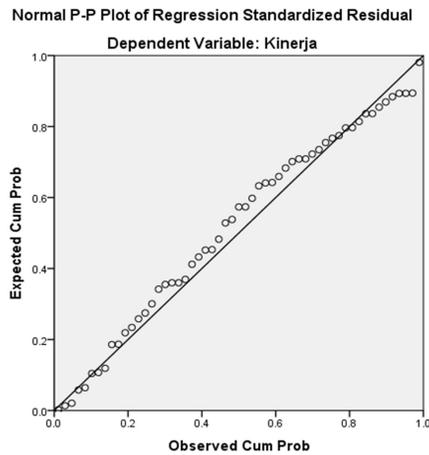
Sumber : Data primer, diolah (2021)

Tabel 2 mengisyaratkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan PP 30/2019 sudah dilakukan dengan baik. Penempatan kerja pun demikian dimana sudah

dilakukan oleh manajemen dengan baik. Kinerja pegawai juga berdasarkan analisis yang dilakukan sudah baik dengan nilai rata-rata 4.05.

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### a. Hasil Uji Normalitas

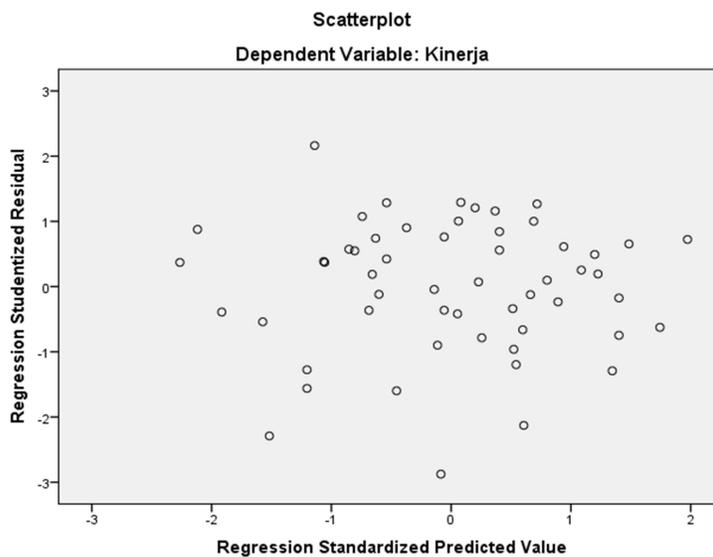


**Gambar 1. Hasil Uji Normalitas**

Gambar 1 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal, sehingga model regresi

dalam penelitian ini dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Hasil Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Gambar 2 memperlihatkan bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

**c. Hasil Uji Autokorelasi**

**Tabel 3. Hasil Perhitungan Durbin Watson**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.498 <sup>a</sup>	.248	.219	3.42131	1.675

a. Predictors: (Constant), Penempatan, Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 3 nilai Durbin-Watson yang diperoleh sebesar 1.675. Nilai ini lebih besar dari  $4 - 2k = 2$  dan lebih kecil dari  $4 + 2k = 4$ . Karena  $2 < 1.675 < 4$ , sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi tidak terjadi autokorelasi.

**d. Hasil Uji Linieritas**

Uji linieritas menggunakan uji Ramsey dengan asumsi bahwa fungsi yang benar adalah fungsi linier, dengan ketentuan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa spesifikasi model dalam bentuk fungsi non linier ditolak. Nilai  $F_{hitung}$  dicari dengan rumus :

$$F = \frac{(R^2_{new} - R^2_{old/m})}{(1 - R^2_{new})/(n-k)} \quad (\text{Gozali, 2011})$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa:

$$F = \frac{(0.868 - 0.248/1)}{(1 - 0.868)/(55-3)} = 244.2424$$

Sedangkan  $F_{tabel}$  dengan *degree of freedom (df)* =  $n - k = 55 - 3 = 52$  dan jumlah variabel bebas 3 adalah 2.783. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , sehingga disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak yang berarti model regresi dalam bentuk linier.

**e. Pembuktian Hipotesis**

Hipotesis yang dibuktikan dalam penelitian adalah (1) Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (2) Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan penempatan sebagai variabel moderasi. Hipotesis 1 dianalisis dengan persamaan 1 yaitu:  $Y = \alpha + \beta_1 X + e$  dan hipotesis 2 dengan persamaan 2 sebagai berikut:  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 X*Z + e$ . Hasil analisis data berdasarkan persamaan 1 sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Data Berdasarkan Persamaan 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.777	3.898		4.047	.000
Penilaian Kinerja	.462	.142	.409	3.258	.002

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan 4 diketahui bahwa nilai t hitung variabel penilaian kinerja 3.258 dengan signikasi  $0.002 < 0.05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti atau diterima. Sedangkan hasil analisis data berdasarkan Persamaan 2 dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil Analisis Data Berdasarkan Persamaan 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6.053	27.908		-.217	.829
Penilaian Kinerja	.986	1.017	.873	.970	.337
Penempatan	.820	.979	.870	.837	.406
X*Z	-.020	.035	-.825	-.565	.574

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai t hitung variabel X\*Z (merupakan interaksi antara variabel penilaian kinerja dan penempatan) sebesar -0.564 dengan signikasi  $0.574 > 0.05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X\*Z tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 2 tidak terbukti atau ditolak.

### Pembahasan

Responden yang mengisi dan mengembalikan koesioner secara lengkap kepada peneliti sebanyak 55 orang (100%) dari jumlah sampel sebanyak 55 orang.

Profil 55 responden yang diidentifikasi dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan. Dari sejumlah profil tersebut diketahui bahwa responden lebih banyak laki-laki. Usia mereka berkisar antara 37-44 tahun. Kebanyakan mereka berpendidikan SMA/ sederajat. Lama kerja mereka antara antara 1-8 tahun. Mempunyai golongan/pangkat III dan kebanyakan sudah menikah.

Koesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Item-item pada variabel penilaian kinerja, penempatan, dan kinerja pegawai semuanya tergolong valid dan

reliabel. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada Poltekkes Kupang terkategori baik. Demikian juga dengan penempatan dan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe Doni (2018) merupakan suatu system formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada Poltekkes Kupang terkategori baik seperti disinggung di atas. Penilaian kinerja, menurut Mejia, dkk (2004) adalah suatu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 1 terbukti (diterima). Hal ini berarti bahwa semakin baik penilaian kinerja, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai dan sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Mejia, dkk (2004). Selain itu, juga mengkonfirmasi hasil penelitian dari Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari (2015) yang menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lina (2016) yang menyimpulkan bahwa *performance appraisal has a positive influence on employee performance*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 2 yang tidak terbukti (ditolak). Hal ini berarti bahwa kombinasi penilaian kinerja dengan penempatan pegawai dalam memprediksi kinerja pegawai bukan merupakan kombinasi yang terbaik.

### Kesimpulan dan Implikasi

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini

memberikan isyarat bahwa penilaian berdasarkan instrument PP 30/2019 cukup bagus karena dapat memotret dengan tepat kinerja pegawai yang sesungguhnya baik dari segi pencapaian standar kinerja pegawai maupun perilaku pegawai dalam bekerja. Penilaian kinerja dengan instrument PP 30/2019 perlu terus dilakukan, sambil terus melakukan penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan.

Tetapi pada sisi lain penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh penempatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan penempatan pegawai bukan memiliki kesesuaian kombinasi yang baik dalam memprediksi kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat ditingkatkan implementasinya secara parsial dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di kemudian hari. Bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dalam lingkup yang lebih luas, perlu penambahan variabel lain, baik variabel bebas maupun variabel moderasi agar dapat diketahui pengaruh yang lebih beragam terhadap kinerja pegawai.

### Referensi

- Bernardin dan Russel, 2011. Human Resources Management, New York: Mc Graw Hill.
- Edi Riadi, 2016, Statistika Penelitian (Analisis Manual dan IBM SPSS), Yogyakarta, Penerbit CV Andi Offset.
- Hasibuan, Melayu SP., 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indria Hangga Rani, Mega Mayasari, 2015, Pengaruh Penilaian Kinerja

- Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* vol. 3, no. 2, 2015, 164-170, ISSN: 2337-7887.
- Febrina Aulia Prasasti, et al., (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi), <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>, Nomor DOI: 10.17358/JABM.2.3.248, E-ISSN: 2460-7819, P-ISSN: 2528-5149
- Gozali Imam, 2011. Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kreitner dan Kinichi, 2005, *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill
- Lina (2016) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Akuntansi* Vol.8 No.2 November 2016: 214 – 224.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 201, *Evaluasi Kinerja*, PT Refika Aditama, Bandung
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat,.
- Mejia, Luis R Gomez, dkk, 2004, *Managing Human Resources*, New Jersey; Person.
- Rivai, Veitzal dan Eva J. Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins P. Stephen, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Inkdeks, PT Indeks, Jakarta.
- Rivai Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Syalimono Siahaan dan Syaiful Bahri (2019), Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 1, Maret 2019, 16-30* <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/Maneggio> ISSN 2623-2634 (online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Sonnentag Sabine & Michael Frese, 2002, *Psychological Management of Individual Performance*. Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd.
- Surat Edaran No KP 02.05/4/8641/2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS Tahun 2019 dan Penetapan Sasaran Kerja PNS Tahun 2020 di Lingkungan Badan PPSPDM Kesehatan.

Sastrohadiwiryono Siswanto B., 2002, Manajemen Tenaga Kerja Indoensia Pendekatan Administratif dan Operasional, Bumi Aksara, Jakarta.

Suharsimi Arikunto, 2012, Prosedur Penelitian, Alfabeta, Bandung

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C., 2000, Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.