

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi saat ini, di mana ditandai dengan adanya transisi yang begitu cepat, para pelaku ekonomi di Indonesia diuntut untuk dapat beradaptasi dalam semua bidang yang ada, yang artinya individu harus bertanggung jawab atas seluruh aspek dalam menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan. Pada tantangan globalisasi ini, adanya keterkaitan pada adaptasi dengan pencapaian solusi dari berbagai tantangan kehidupan organisasi, termasuk pada organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Untuk itu, perlu sumber daya manusia yang mampu untuk memasok ketenagakerjaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Oleh karena itu, sangat dibutuhkan pengembangan SDM di Indonesia. Mengingat jumlah penduduk rakyat Indonesia yang sangat besar, dengan melahirkan individu-individu yang potensial sehingga dapat diubah menjadi sumber produktif yang nyata bagi perusahaan, dengan demikian hal tersebut dapat memberi dampak positif bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Keberhasilan pengembangan SDM suatu organisasi sangat ditentukan oleh tingkat pencapaian kinerja untuk dapat mewujudkan sasaran kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau performance merupakan sebuah

penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja Pegawai merupakan perwujudan atas pengukuran pencapaian kontribusi yang diberikan pegawai untuk dapat melaksanakan program kegiatan dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. di dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan target sasaran kegiatan yang harus tercapai sebagai hasil kerja yang dijadikan tolak ukur penilaian untuk periode selanjutnya. target sasaran yang harus dicapai oleh lembaga pelatihan adalah untuk meningkatkan mutu, produktifitas, dan efisien kerja. Menurut Pasal 9 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat merupakan balai pelatihan yang terhadap pengembangan dan pemberdayaan guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah. hal ini dibuktikan dengan merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 14 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja BBGP dan BGP, pihaknya mempunyai tugas untuk melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan guru, dan tenaga kependidikan. hal ini dilakukan guna meningkatkan kompetensi terhadap tenaga kependidikan sekolah untuk terus dapat beradaptasi dalam mengembangkan sistem kurikulum yang unggul serta efisien bagi para tenaga pendidik.

merujuk pada peraturan menteri pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi republik indonesia nomor 14 tahun 2022 tentang organisasi dan tata kerja balai besar guru penggerak dan balai guru penggerak dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas dan kebijakan terkait pelatihan terhadap tenaga kerja kependidikan sekolah juga mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut

(1) Pelaksanaan pemetaan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (2) Pengembangan model peningkatan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (3) Pengembangan media pembelajaran guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (4) Pelaksanaan peningkatan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (5) Pelaksanaan fasilitasi peningkatan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (6) Pelaksanaan supervisi peningkatan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (7) pelaksanaan pemantauan dan evaluasi pengembangan dan pemberdayaan guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah; (8) pelaksanaan kemitraan di bidang pengembangan dan pemberdayaan guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas

sekolah, dan pengawas sekolah; dan pelaksanaan urusan administrasi.

Adanya Motivasi kerja yang tinggi serta penempatan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja sehingga menunjang keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2016:141) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Semakin besar motivasi pegawai, semakin sungguh-sungguh usaha pegawai dalam memberikan hasil kerja yang baik. Seseorang yang termotivasi akan membentuk usaha tertentu dalam menciptakan pencapaian yang diinginkan serta dapat menyeleksi untuk membuang tindakan yang tidak berhubungan dengan tujuannya.

Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Penempatan kerja. Penempatan kerja dapat diartikan sebagai proses menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan. Penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kemampuan atau skill tiap masing-masing pegawai, maka akan membantu organisasi untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Hasibuan (2015:63) bahwa penempatan harus didasarkan pada job description dan job specification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “the right man on the right place and the right man behind the job”. Adanya kesalahan dalam penempatan kerja dapat berakibat pada ketidakmampuan pegawai untuk bekerja dengan baik dan optimal. Telah banyak dilakukan penelitian mengenai kinerja pegawai pada berbagai perusahaan, dinas, hotel, dan lainnya. Namun masih sedikit penelitian dilakukan pada obyek di suatu lembaga pembinaan pada tenaga pendidik. Oleh karena itu,

penulis memilih untuk melakukan penelitian pada pegawai Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat. Di dalam peraturan Permendikbud Nomor 26 Tahun 2020 pasal 4 menyatakan bahwa Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan pendidik (Guru) dan tenaga kependidikan (Kepala Sekolah) sesuai dengan bidangnya. Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat mempunyai komitmen yang tinggi untuk peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara yang fleksibel, adaptif, kreatif, inovatif, dan produktif.

Dalam mengukur pencapaian suatu kinerja pembinaan yang dilakukan oleh perusahaan guna mengetahui bagus atau tidaknya kegiatan pembinaan yang dilakukan, maka perusahaan melaporkan dalam bentuk laporan kinerja pegawai atau biasa disebut dengan LAKIP. LAKIP merupakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan yang dilaporkan dalam laporan kinerja tahunan. Sebagai wujud implementasi tata kelola kelembagaan yang kredibel sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang telah mengamanatkan kepada setiap instansi pemerintah untuk menyusun laporan kinerja setiap tahun. Manfaat LAKIP sebagai bahan evaluasi perencanaan program/kegiatan dan anggaran, perumusan kebijakan bidang pendidikan dan kebudayaan serta peningkatan kinerja di tahun-tahun mendatang. laporan kinerja pegawai menentukan terealisasi atau tidaknya target yang telah ditetapkan, tidak tercapaian target sasaran kerja perusahaan akan menyebabkan sulitnya mencapai tujuan

perusahaan.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan yang menjadi bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini, di mana pada evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) tahun 2020 di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) yang tersebar di seluruh Indonesia sebagai suatu perbandingan baik atau tidaknya hasil kerja yang diraih oleh lembaga organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Nilai Evaluasi LAKIP pada Lingkungan Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) di seluruh Indonesia Tahun 2020**

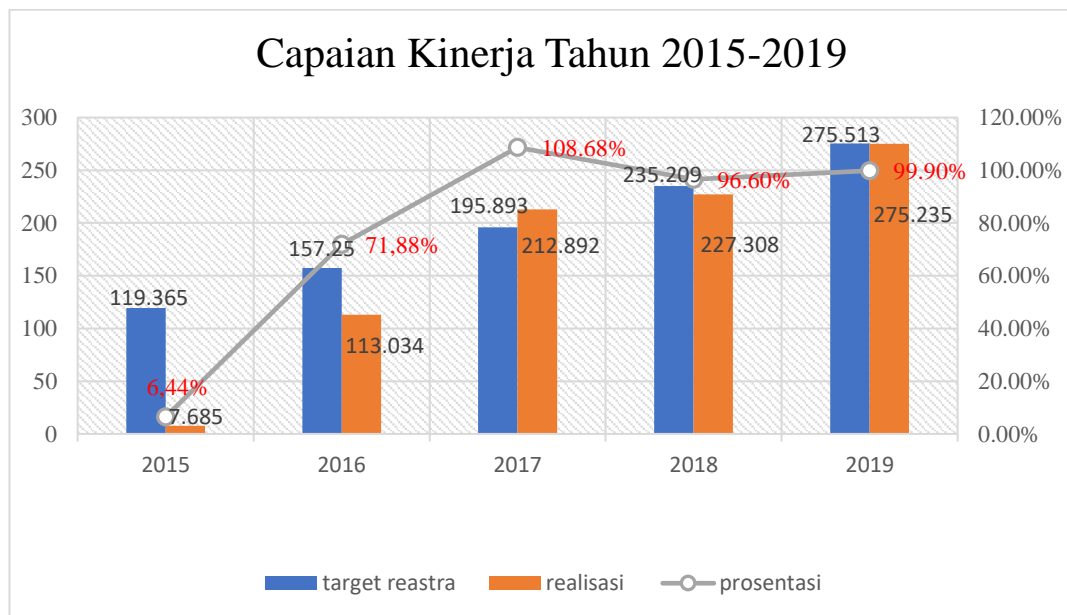
No	Nama Dinas	Capaian laporan Akuntabilitas Perusahaan (LAKIP) Tahun 2020					
		Jumlah Peserta		Rata-rata Predikat		Capaian Kinerja	
		Target	Realisasi	target	realisasi	target	realisasi
1	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Sumatera Utara	4.721	9.443	A	BB	91%	93,22%
2	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat	9.420	11.349	BB	A	93,20%	92,64
3	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Tengah	14.504	17.878	BB	A	91,21%	93,24%
4	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Timur	4.240	6.863	BB	BB	90,23%	92,66%

5	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) D.I. Yogyakarta	2340	6335	BB	A	91,78%	94,50%
6	Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Sulawesi Selatan	1.925	5.500	BB	A	90%	96%

Sumber : Internal Perusahaan

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perbandingan nilai evaluasi LAKIP yang terdiri target jumlah peserta pelatihan, rata-rata predikat yang diperoleh serta rata-rata nilai kinerja anggaran yang dilaporkan pada tahun 2020 sebagai suatu perbandingan. Pada fenomena tersebut, diketahui bahwa Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa barat belum mampu mencapai target yang ditentukan pada periode 2020 yaitu sebesar 93,20%. hal ini menunjukkan bahwa capaian kinerja akuntabilitas perusahaan masih dibawah rata-rata target yaitu sebesar 92,64%, artinya pencapaian kinerja masih belum optimal untuk dapat mencapai target LAKIP dibandingkan dengan Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) yang lainnya. Dengan adanya target laporan yang belum tercapai, hal tersebut mengidentifikasikan bahwa masih terdapat permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kinerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat sehingga dapat dijadikan sebagai bahan penelitian. Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat mempunyai komitmen yang tinggi untuk peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara yang fleksibel, adaptif, kreatif, inovatif, dan produktif. Dalam mengukur pencapaian suatu kinerja pembinaan yang

dilakukan oleh perusahaan guna mengetahui bagus atau tidaknya kegiatan pembinaan yang dilakukan, maka perusahaan melaporkan dalam bentuk IKK atau indeks kinerja kegiatan yang dilaporkan dalam 5 tahun terakhir. Berdasarkan Permendikbud Nomor 16 tahun 2015, BBGP telah melaksanakan tugas dan fungsi dengan capaian kinerja tahun 2015-2019 berikut ini.



**Gambar 1.1**  
**Capaian Kinerja Tahun 2015-2019**

Pada Gambar.1.1 menunjukkan bahwa tingkat capaian kinerja pada periode 2015-2019 berada pada kondisi fluktuatif. Pada tingkat capaian kinerja tahun 2018 mengalami penurunan yang signifikan dengan total persentasi sebesar 96,60%, jauh dibandingkan pada tahun 2017 yang mampu mencapai tingkat persentasi capaian kinerja sebesar 108,68%. Pada tingkat capaian kinerja tahun 2019 sudah mengalami kenaikan terhadap persentasi data ditahun sebelumnya yaitu sebesar 99,90%, namun masih belum mampu berada pada tingkat yang lebih baik dari tahun 2017. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan masih belum mampu



konsisten dalam menjaga kinerja usahanya dalam membentuk capaian kinerja yang stabil.

Permasalahan yang terjadi pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat dikarenakan adanya penurunan kinerja pembinaan Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat yang menunjukkan bahwa kurang optimalnya pembinaan kegiatan yang dilakukan sehingga berdampak pada kompetensi kerja pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (kepala Sekolah) dalam mendidik siswa-siswi untuk mewujudkan sumber daya manusia yang unggul. Oleh sebab itu kinerja kepegawaian dalam melakukan pembinaan dirasa sangatlah perlu ditingkatkan guna mensukseskan tujuan perusahaan dalam meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah. Perencanaan Program pembinaan yang sistematis dan terpadu serasi, selaras dan seimbang diantara kegiatan yang bersifat subjektif serta objektif sangatlah diperlukan untuk memberikan pemahaman kompetensi pendidik dan tenaga pendidik untuk mewujudkan sistem pembelajaran terkini yang sesuai dengan kementerian pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi. Peran Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat sebagai lembaga pembinaan akan sangat penting guna menjawab permasalahan realisasi sistem pendidikan yang kurang merata.

Terlebih lagi, setelah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pengembangan kompetensi kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan

pendidikan nasional. Standar yang diacu dalam pengembangan kurikulum adalah Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian Pendidikan. didalam penerapan standar nasional pendidikan, peran Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat mempunyai peran penting dan strategis sebagai salah satu instansi pelatihan pemetaan kompetensi, pengembangan model peningkatan kompetensi, pengembangan media pembelajaran, dan pelaksanaan peningkatan kompetensi guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah.

Keberhasilan pembinaan dalam jangka waktu tertentu kiranya tidak akan terlepas dari keberhasilan perumusan rencana dan pelaporan sasaran-sasaran dan program-program pelatihan guna mencapai kompetensi pendidik (guru) dan tenaga pendidik (kepala sekolah) efektif dan efisien. karena itu perlu dicermati secara rasional dalam hal pengembangan, penyusunan program kompetensi serta analisis tata pelaksanaan program pembinaan. Salah satu modal dasar pembangunan nasional selain sumber daya alam dan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) adalah jumlah penduduk atau Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam terciptanya pembinaan yang unggul yang dibutuhkan adalah SDM yang cukup baik secara kuantitas maupun secara kualitas, maka dengan dukungan modal pembinaan yang terstruktur, segala program pembinaan pendidik dan tenaga pendidik dapat terlaksana dengan baik. hal ini tidak lepas dari sebagaimana peran kinerja pegawai untuk melaksanakan tujuan organisasi untuk selaras dengan sistem pendidikan saat ini. Keberhasilan sebuah organisasi amat ditentukan oleh hasil kerja dari pegawai, oleh karena itu sebuah perusahaan harus memperhatikan pegawainya agar kinerja

yang dilakukan maksimal Peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat pada awalnya bernama Balai Kursus Tertulis Pendidikan Guru (BKTPG). BKTPG kemudian berubah menjadi Balai Pendidikan Guru (BPG) pada 13 Januari 1954. Kemudian berganti menjadi Pusat Penelitian Kurikulum, Metodik dan Didaktik (PPKMD) di tahun 1967. Selang 7 tahun kemudian, BPG berubah menjadi Balai Penataran Guru Nasional Tertulis (BPGNT). Di tahun 1979, nama lembaga berganti menjadi Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG) Tertulis. Metamorfosis lembaga terus terjadi. Hingga pada tahun 2007 terbentuklah Pusat Pengembangan dan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak-Kanak dan Pendidikan Luar Biasa (PPPPTK TK dan PLB). Atas dasar pembaharuan terhadap peraturan menteri pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi republik Indonesia No. 14 tahun 2022 mengalami pergantian menjadi Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Sebuah lembaga yang dikenal hingga saat ini sebagai Mitra Sejati Peningkatan Kompetensi pendidik dan tenaga pendidik.

Dalam mencapai tujuan suatu organisasi dalam menciptakan kesinambungan antara atasan dan bawahannya adalah dengan dibangunnya kinerja pegawai yang disesuaikan dengan tugas, wewenang, aturan serta pencapaian kerja yang dapat dilaporkan. pencapaian kinerja yang baik menunjukkan kualitas dan kuantitas SDM dalam suatu organisasi untuk mampu memenuhi pencapaian prestasi kerjanya. Pada pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat, Banyaknya jumlah pegawai dalam menghadapi sejumlah permasalahan untuk dapat meningkatkan

kualitas kinerja pegawainya. Baik adapun unsur penilaian kinerja pegawai yang memberitahukan pada pegawai sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada pegawai yang akan mengembangkan pegawai dan juga keefektifan organisasi. dalam unsur-unsur penilaian kinerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat yang terdiri atas orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kepatuhan/loyalitas, kerja sama, sopan santun serta penampilan. berikut ini adalah tabel bobot penilaian dari masing-masing unsur penilaian kinerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat Aspek Penilaian Kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Aspek Penilaian Kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP)**  
**Jawa Barat**

No.	Aspek Penilaian SKP	Bobot
1	Orientasi Pelayanan	15%
2	Inisiatif Kerja	15%
3	Komitmen	15%
4	Kepatuhan/Loyalitas	15%
5	Kerja sama	15%
6	Sopan Santun	15%
7	Penampilan	10%
<b>Total Skor</b>		<b>100%</b>

Sumber: Data Sekunder Perusahaan

Tabel 1.3 merupakan Aspek penilaian kinerja pegawai yang terdiri atas Orientasi Pelayanan, Kepatuhan/Loyalitas, Kerja sama, Sopan Santun, serta Penampilan. Aspek penilaian kinerja digunakan sebagai tingkat pencapaian kinerja pegawai dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan pada tabel diatas sehingga

kekurangan pegawai dapat dilihat dari aspek mana yang memiliki penilaian paling rendah untuk dapat diberikan masukan kedepannya untuk lebih baik lagi atau tidaknya pencapaian kinerja pegawai dapat dilihat dari standar penilaian kinerja kinerja pegawai sebagai berikut ini.

**Tabel 1.3**  
**Standar Nilai Kinerja Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat**

No	Nilai (%)	Kategori
1	91-ke atas	Sangat baik
2	76-90	Baik
3	61-75	Cukup
4	51-60	Kurang
5	50-ke bawah	Sangat Kurang

Sumber: data sekunder perusahaan

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa standar penilaian kinerja pegawai BBGP Jawa Barat telah ditetapkan dari mulai penilai dibawah 50% dengan predikat kategori sangat kurang hingga pada penilaian diatas 91% dengan predikat penilaian sangat baik. Standar penilaian kinerja pegawai digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja dari hasil evaluasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan rata-rata dari aspek penilaian kinerja yang terdiri atas orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kepatuhan/loyalitas, kerja sama, sopan santun dan penampilan yang diperoleh hingga mencapai nilai maksimal sebesar 100% dalam kurung waktu tertentu. Pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang rendah biasanya didasari dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan menghasilkan bobot yang rendah tiap aspeknya sehingga tinggi atau rendahnya penilaian kinerja ASN pegawai dapat dilihat dari aspek mana yang memiliki penilaian paling rendah untuk dapat diberikan masukan kedepannya untuk lebih baik lagi. Untuk mengetahui gambaran Pengukuran kinerja pada Balai Besar Guru Penggerak

(BBGP) Jawa Barat tahun 2021 yang penulis peroleh dari laporan kinerja BBGP tahun 2021 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.4**  
**Rekapitulasi Pengukuran kinerja Balai Besar Guru Penggerak (BBGP)**  
**Jawa Barat Tahun 2021**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Perjanjian Kinerja 2021	Realisasi Kinerja 2021
[SK 1] meningkatkan kompetensi guru dan ketenagakerjaan	[IKK 1.1] Jumlah guru yang mengikuti pelatihan guru penggerak	9429	11.349
[SK 2] meningkatkan tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan	[IKK 2.1] Rata-rata predikat SAKIP Satker Minimal BB	BB	A
	[IKK 2.2] Rata-rata nilai kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L satkes minimal 93	93,2	92,24

Sumber: data sekunder perusahaan

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa rekapitulasi pengukuran kinerja dapat dilihat bahwa masih ada yang belum mencapai target yaitu pada indikator yang mengenai rata-rata nilai kinerja anggaran yang berada dibawah satkes minimal pada indeks rata-rata sebesar 93%, namun pada realisasasi kinerja tahun 2021 hanya sebesar 92,24%. Hal tersebut masih jauh dari target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 93,2%. Dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja anggaran yang direalisasikan masih belum maksimal dalam pengalokasian anggaran untuk kepentingan perusahaan. selain itu, dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak kepala pusat bagian SDM, diketahui bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Atas ulasan dari wawancara yang dilakukan peneliti bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh Adanya keterbatasan sumber daya dalam melaksanakan kebijakan

program prioritas nasional untuk mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berdaya dan memberdayakan melalui Program Pendidikan Guru Penggerak serta kompetensi pegawai dalam penempatan kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya sudah lama tidak dilakukan akibat keterbatasannya wawasan dalam menyelesaikan masalah membuat penurunan dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi atau memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja pegawai.

Menurut (Afandi, 2018) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : kemampuan dan minat kerja, Penempatan kerja yang jelas, tingkat motivasi kerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja. Sedangkan menurut Soares, (2017) mengemukakan hasil bahwa penempatan kerja, berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Menindaklanjuti informasi yang diperoleh penulis berdasarkan observasi dan wawancara, untuk melihat lebih jelas kondisi kinerja pada pegawai BBGP Jawa Barat maka peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 orang pegawai untuk mengetahui tanggapan responden yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat seperti pada tabel 1.5 berikut:

**Tabel 1.5**  
**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat**

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
Kompensasi	Gaji	2	10	13	3	2	3,23
	Bonus	2	13	12	2	1	3,43
	Tunjangan	2	10	13	3	2	3,23
	Fasilitas	2	12	13	2	1	3,40
<b>Skor Rata-rata Kompensasi</b>							<b>3,32</b>
Kepemimpinan	Sifat	6	9	10	3	2	3,47
	Kebiasaan	3	13	10	1	3	3,40

	Tempramen	5	9	12	3	1	3,47
	Watak	4	13	8	3	2	3,47
<b>Skor Rata-rata Kepemimpinan</b>							<b>3,45</b>
Disiplin Kerja	patuh terhadap aturan	5	10	11	2	2	3,63
	tingkat kehadiran	4	9	9	6	2	3,43
	ketepatan waktu	3	7	11	6	3	3,37
	penggunaan seragam	7	9	8	3	3	3,73
Skor Rata-rata Disiplin Kerja							3,54
Kemampuan Kerja	Kesanggupan Kerja	6	11	8	4	1	3,57
	Pendidikan	6	10	12	1	1	3,63
	Masa Kerja	2	10	12	3	3	3,17
<b>Skor Rata-rata Kemampuan Kerja</b>							<b>3,46</b>
Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	1	7	13	4	5	2,83
	Kebutuhan Kekuasaan	2	4	14	7	3	2,77
	Kebutuhan Berafiliasi	2	3	9	11	5	2,47
<b>Skor Rata-rata Motivasi Kerja</b>							<b>2,69</b>
Budaya Kerja	intergritas	5	13	8	2	2	3,57
	profesionalitas	3	12	10	3	2	3,37
	inovasi	4	12	8	5	1	3,43
	tanggung jawab	6	11	10	2	1	3,80
	keteladanan	4	11	13	1	1	3,53
<b>Skor Rata-rata Budaya Kerja</b>							<b>3,54</b>
Lingkungan Kerja	Penerangan/Cahaya	3	9	12	5	1	3,27
	Temperatur	5	10	9	4	2	3,87
	Sirkulasi udara	6	9	13	1	1	3,60
	kebisingan	6	11	8	2	3	3,77
	keamanan	6	8	12	3	1	3,50
<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>							<b>3,60</b>
penempatan kerja	latar belakang pendidikan	1	7	8	8	6	2,63
	pengetahuan kerja	1	7	10	7	5	2,73
	keterampilan kerja	2	7	9	7	5	2,80
	pengalaman kerja	1	4	14	7	4	2,70
<b>Skor Rata-rata penempatan kerja</b>							<b>2,72</b>

Sumber: kuisisioner pra-survey

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa tanggapan dari 30 pegawai mengenai 8 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat yaitu kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, kemampuan kerja, motivasi kerja, budaya kerja, lingkungan kerja serta penempatan kerja memiliki jumlah score yang kurang optimal, terutama pada variabel motivasi kerja dan penempatan kerja yang mendapatkan rata-rata



presentasi jawaban rendah yaitu sebesar 2,69% dan 2,72% atau masih dibawah dari 3%. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai mengalami penurunan karena penempatan kerja yang kurang sesuai dengan keterampilan kerja dan pengetahuan kerja yang masih kurang baik serta rendahnya motivasi kerja yang merupakan aspek dasar yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja.

Menurut (Maslow 2015:17) menyebutkan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian ini kebutuhan yang dimaksud adalah pencapaian pada sasaran kinerja pegawai sehingga adanya keinginan pegawai untuk menggerakkan diri sendiri untuk berbuat sesuatu, terdorong untuk mencapai target kinerja perusahaan yang baik. Dengan demikian motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dimana hasil pra-survei sebagai berikut.

**Tabel 1.6**  
**Pra-survei Motivasi kerja mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Balai Besar guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Mean
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Kebutuhan Berprestasi	5	5	8	8	4	2,97
2	Kebutuhan Kekuasaan	3	5	9	6	7	2,7
3	Kebutuhan Berafiliasi	6	8	5	5	6	3,1
<b>skor rata-rata</b>							<b>2,92</b>

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan tabel 1.5 dapat diketahui dari rata-rata dimensi motivasi kerja yang merupakan kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Kekuasaan serta Kebutuhan Berafiliasi memiliki nilai rata-rata jawaban yang rendah yaitu sebesar 2,92. Hal tersebut didasari pada masih rendahnya motivasi pegawai untuk terdorong

membangun SDM yang unggul guna membina tenaga pendidik yang profesional yang mendidik, mengajarkan suatu ilmu, serta melakukan evaluasi kepada peserta didik haruslah mampu memberikan pelayanan publik yang baik serta beradaptasi dalam menjunjung pendidikan yang sesuai dengan ketetapan pemerintah.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan mengenai motivasi kerja pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat bahwa masih banyaknya pegawai kurang peduli terhadap prestasi kerja sehingga beberapa pegawai menganggap ringan tanggung jawab menjalankan program kerja yang telah direalisasikan oleh organisasi. Hal ini berdampak pada tidak mencukupinya tenaga yang kompeten untuk mendukung pelaksanaan PSP belum mencukupi bagi Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat. Jika seseorang atau individu yang termotivasi untuk berkerja dengan efektif dan efisien, bukan tidak mungkin akan mendapat perhatian khusus oleh atasan-atasan perusahaan untuk selanjutnya dapat direkomendasikan untuk kenaikan jabatan di masa depan nanti. Oleh karena itu, dapat dikatakan motivasi kerja juga berkaitan dengan penempatan kerja yang lebih baik.

Berhubungan dengan penempatan kerja, Menurut Rivai (2015:156) mengatakan bahwa Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan barunya. Dengan pekerjaan baru, pastinya karyawan akan mengalami kendala-kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Seperti halnya pada saat ditempatkannya pegawai tersebut terlihat kaku dan kurang mampu dalam berkomunikasi dengan luwes sehingga komunikasi yang kurang tersampaikan secara jelas dapat memperlambat kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, penempatan kerja dapat

mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana hasil pra-surveinya sebagai berikut

**Tabel 1.7**  
**Pra-survei Penempatan Kerja mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Mean
		SS	S	KS	TS	STS	
1	latar belakang pendidikan	2	7	10	9	2	2,93
2	pengetahuan kerja	5	5	6	9	5	2,87
3	keterampilan kerja	3	5	12	10	0	3,03
4	pengalaman kerja	1	8	12	9	0	3,03
<b>skor rata-rata</b>							<b>2,97</b>

Sumber: data kuisisioner 2022

Berdasarkan tabel 1.6 diketahui dapat diketahui dari rata-rata keseluruhan dimensi penempatan kerja yang dinilai dari aspek latar belakang pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, serta pengalaman kerja memiliki nilai rata-rata jawaban yang rendah yaitu sebesar 2,97. Hal tersebut masih jauh dari kata kesanggupan dalam menjalankan tugas dari jabatan yang telah dipertanggung jawabkan kepada para pegawai BBGP Jawa Barat. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan mengenai penempatan kerja pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat bahwa Penempatan kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya sudah lama tidak dilakukan program penyegaran kompetensinya, hal tersebut berakibat pada menghambatnya kelancaran kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dari Permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan fenomena yang telah di uraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi para pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat dapat di identifikasikan sebagai berikut:

1. Penempatan Kerja
  - a. Penempatan Kerja kurang optimal
  - b. Keterampilan kerja pegawai masih kurang baik
2. Motivasi
  - a. Pegawai kurang mendapatkan motivasi kerja dalam bekerja.
  - b. Pegawai kurang bertanggung jawab terhadap kegiatan kerja yang menyebabkan masih kurang optimal dalam mengisi kehadiran kerja.
3. Kinerja Pegawai
  - a. Para pegawai masih kurang baik dalam mencapai kualitas kerja yang optimal dalam pekerjaan.
  - b. Kinerja pegawai yang dihasilkan masih dibawah dari standar kinerja yang baik.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Penempatan Kerja pada Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
2. Bagaimana Motivasi pada Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja para Pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Maksud dilakukannya Penelitian ini adalah untuk Mengetahui dan menganalisis data guna menarik kesimpulan mengenai pengaruh penempatan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Penempatan Kerja pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat
2. Motivasi pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat.
3. Kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Guru Penggerak Jawa Barat baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis/Akademis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang Penempatan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Penempatan Kerja

dan Motivasi serta pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

- a. Bagi penulis sebagai alat untuk mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan sehingga penulis dapat menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah- masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Bagi Balai Besar Guru Penggerak (BGGP) Jawa Barat, penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan kesimpulan dan saran-saran atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
- c. Bagi pihak Akademi Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan khususnya terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai tema yang sama.
- d. Bagi pihak lain Hasil Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sarana nformasi dan juga sebagai bahan referensi tambahan untuk mengembangkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka pada dasarnya akan membahas mengenai teori-teori, konsep, dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Teori yang akan disampaikan merupakan teori yang relevan dengan penelitian yang akan mengungkapkan dari berbagai ahli mengenai variabel yang akan diteliti. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu : *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu Sumber daya manusia, dan *applied theory* yaitu Penempatan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan istilah yang cukup banyak digunakan dalam setiap kerja sama pada lembaga atau kelompok yang melibatkan banyak orang. Manajemen sendiri dimaknai, baik dalam pengertian sebagai seni mengelola kerja sama, ilmu tentang manajemen maupun jabatan-jabatan pimpinan di sebuah unit atau lembaga. Manajemen adalah cabang dari ilmu sosial. Semua ilmu dari cabang ilmu sosial pasti mengalami perkembangan. Hal ini terjadi karena ilmu sosial bersifat dinamis yaitu selalu mengikuti perkembangan zaman. Ada pendapat yang menyatakan bahwa hari ini takkan ada tanpa ada masa lalu, maka dari itu apapun yang ada di dunia ini pasti memiliki sejarah termasuk juga manajemen. Sebelum



kita mempelajari manajemen alangkah baiknya kita mempelajari sejarah perkembangan manajemen agar kita lebih senang dalam mempelajari manajemen. Istilah manajemen yang selama ini digunakan dalam hampir semua lapangan kehidupan dikenal berasal dari Barat. Begitu juga sejarah-sejarah yang diungkap untuk menelusuri jejak manajemen di dunia diambil dari sejarah bangsa-bangsa Barat dan Eropa.

Jika ditelusuri lebih awal, manajemen dinisbatkan dari sejarah Yunani Kuno dan Romawi Kuno. Selanjutnya sejarahnya langsung lompat sampai pada zaman manajemen modern. Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajer. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan asal mula teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya. orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen dapat diartikan sebagai berikut: mengendalikan, mengenai atau mengolah. Selanjutnya kata benda “manajemen” atau “management” dapat mempunyai berbagai arti. Pertama sebagai pengolahan, pengendalian atau penanganan (“managing”). Kedua berupa perlakuan secara terampil untuk

menangani sesuatu berupa “skill full treatment”. Ketiga merupakan gabungan dari dua pengertian tersebut ialah yang berhubungan dengan pengolahan suatu perusahaan, rumah tangga atau suatu bentuk kerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Tiga pengertian tersebut mendukung kesepakatan bahwa manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan seni.

Menurut T. Hani Handoko (2016:8) mengenai manajemen yaitu :

“manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan. “artinya dalam mengelola berbagai unsur sumber daya, organisasi perlu menerapkan berbagai kegiatan seperti perencanaan yang akan dilakukan serta tujuan yang ingin dicapai; penyusunan secara terstruktur atas sejumlah pekerja yang digunakan; pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan para pekerja.”

Adapun pengertian manajemen menurut Arifin (2017:113) yang menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan efektif dan efisien.”

Sedangkan Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi- fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya

lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kerja sama karyawan dalam melaksanakan fungsi manajemen yang berupa proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan dari suatu organisasi serta perusahaan yang lebih efisien dan efektif.

### **2.1.1.2 Fungsi Manejemen**

Fungsi manajemen dalam organisasi sangatlah penting dalam proses manajemen dan fungsi manajemen juga sebagai tolak ukur dalam melakukan tugas masing-masing yang telah diberikan oleh seorang manajer .Untuk mencapai sebuah tujuan dari organisasi atau perusahaan manajer harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan kinerja pegawainya. Berikut merupakan fungsi-fungsi Manejemen menurut Robbins dan Coulter (2017:9) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (planning), seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran menetapkan strategi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.
2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing), seorang manajer akan menentukan tugas- tugas apa yang harus di selesaikan, siapa-siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokan, bagaimana stuktur dan desain organisasi, dan dimana keputusan tersebut harus diambil.
3. Fungsi Kepemimpinan (Leading), seorang manajer harus dapat memotivasi

para bawahannya, membantu menyelesaikan konflik diantara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, serta menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

4. Fungsi Pengendalian (controlling), seorang manajer harus dapat memantau, membandingkan, dan mengevaluasi sejauh mana segala sesuatunya telah dilakukan sesuai rencana, memastikan sasaran-sasaran dapat dicapai, dan pekerjaan-pekerjaan diselesaikan sebagaimana mestinya.

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

### **2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen**

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu aspek pokok yang harus ada di dalamnya, dimana manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran dari aspek-aspek pokok yang mendasari terbentuknya manajemen. Dengan kata lain, bahwa manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Menurut George R. Terry (2017:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017:12-20) bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5M, yaitu:

1. Man (Manusia, Tenaga Kerja)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi

manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

## 2. Money (Uang)

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap keinginan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

## 3. Machines (Alat-Alat atau Mesin)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisien kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

## 4. Methods (Metode atau Cara-Cara Untuk Mencapai tujuan)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik yang akan memperlancar jalan atau pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan – pertimbangan kepada sasaran.

## 5. Market (Pasar Untuk Menjual Produk)

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan

untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara tidak terduga. Sudah sedari lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Oleh sebab itu, untuk berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia. Sebagai suatu proses, Kasmir (2016:25), mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia

sebagai: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15)mengenai sumber daya manusia yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sementara itu, menurut Michael Armstrong (2016:1) mengartikan MSDM dalam rumusan yang diterjemahkan seperti berikut ini:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat perinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yan efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku menajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah proses suatu pengelolaan sumber daya manusia yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan secara maksimal.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa macam fungsi utama manajemen sumber daya manusia. secara umum fungsi manajemen merujuk kepada pekerjaan yang karyawan lakukan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga tetap kepada perencanaan awal yang telah dirancang perusahaan. Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.



Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

### 3. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

### 4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara

menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

#### 5. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

#### 6. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu kinerja perusahaan.

### 2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pertahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Arif Yusuf Hamali (2018,15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

#### 1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar,

bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri pegawai.
- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai.
- e) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian pegawai dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja pegawai rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Pegawai akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

#### **2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44) menjelaskan kunci untuk

meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

#### 1. Produktivitas

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

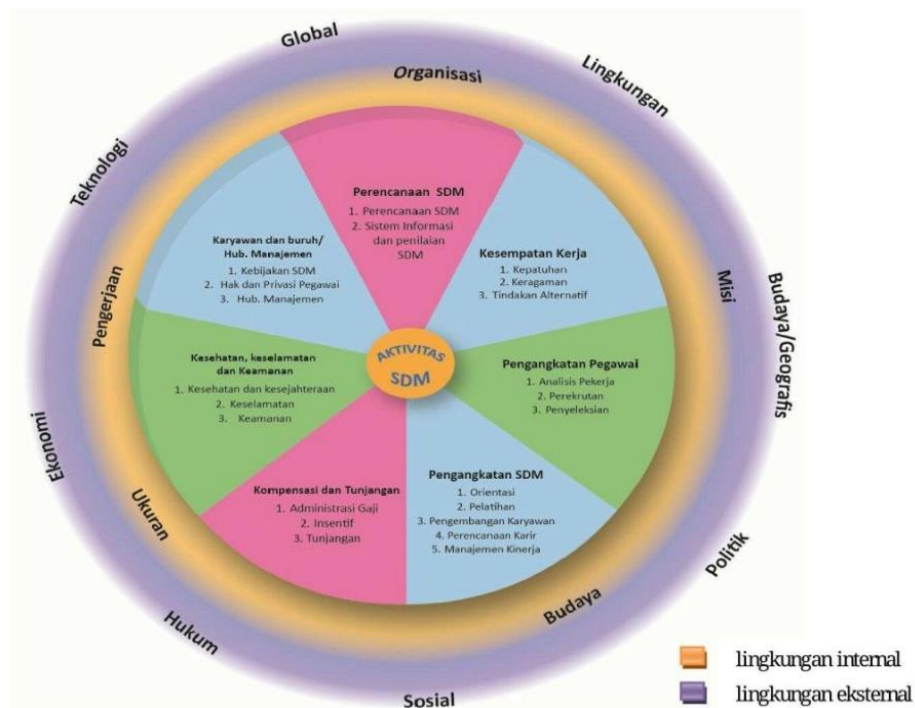
#### 2. Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

#### 3. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada gambar 2.1 berikut:



**Gambar 2.2 Aktivitas Manajemen SDM**

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat

mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama Equal Employment Opportunity: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau Staffing: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.



### **2.1.1.5 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

*Goal* yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan adalah untuk dapat memenuhi sasaran-sasaran sesuai dengan visi dan misi organisasi. Untuk itu, sasaran sumber daya manusia digunakan untuk menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan orang-orang yang terpengaruh. Tantangan ini menegaskan 4 sasaran yang relatif kebanyakan dipake bagi manajemen sumber daya manusia menurut Sri Larasati (2018:12) yang membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

#### **1. Sasaran Perusahaan**

Merupakan sasaran normal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perlu dipastikan manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada efektifitas organisasional.

#### **2. Sasaran Fungsional**

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang jika manajemen sumber daya tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

#### **3. Sasaran sosial**

Merupakan tanggung jawab perusahaan secara sosial dan etis terhadap kebutuhan – kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif bagi perusahaan.

#### **4. Sasaran Pribadi Karyawan**

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh

tujuan-tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika karyawan dipertahankan dan dimotivasi.

### **2.1.3 Penempatan Kerja**

Penempatan kerja merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Pembahasan penempatan kerja merupakan proses yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai itu sendiri.

#### **2.1.3.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Penempatan kerja pada kedudukan yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan ini juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri agar yang bersangkutan dapat lebih memahami tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Banyak yang berpendapat bahwa posisi menentukan sebuah prestasi. Hal tersebut menyangkut bagaimana seorang pegawai dapat mendapatkan kedudukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga terciptanya suatu prestasi kerja yang dapat diakui oleh perusahaan. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi penempatan kerja dari beberapa ahli.

Menurut Sastrohadiwiryo (2016:124), menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus

penempatan kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Sedangkan menurut Menurut Trisnawati (2019) menyatakan bahwa :

“Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu”.

Adapun Menurut Hakim (2019) yang mendefinisikan penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

Berdasarkan pendapat dari ketiga ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah pemberian kebijakan berupa tugas dan tanggung jawab kepada tenaga kerja berdasarkan pertimbangan atas keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu untuk ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan perusahaan.

### **2.1.3.2. Tujuan Penempatan Kerja**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih

berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Siagian (2008:154) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu kemampuan, kecakapan dan keahlian.

### **2.1.3.3 Prinsip-prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip penempatan pegawai adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat pada waktu yang tepat, prinsip ini harus dilaksanakan sesuai dengan spesialisasi atau keahlian masing-masing. Oleh sebab itu, dijelaskan Menurut Suwatno (2018), terdapat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Prinsip Kemanusiaan, prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
2. Prinsip Demokrasi, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
3. Prinsip *The Right Man On The Right Place*, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*, pemberian balas jasa terhadap karyawan

baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.

5. Prinsip Kesatuan Arah, prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan ke satu arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
6. Prinsip Kesatuan Tujuan, prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip Kesatuan Komando, karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja, prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.3 Bentuk Penempatan Kerja**

Bentuk penempatan kerja adalah usaha perusahaan dalam menciptakan penempatan kerja yang terstruktur sesuai dengan alur kerja karyawan untuk dapat dipromosikan, diahlikan ataupun keadaan tidak baik untuk diturunkan jabatannya oleh kekuasaan yang berwenang secara resmi. Menurut Hariandja (2018), terdapat beberapa bentuk penempatan kerja karyawan selain penempatan karyawan yang baru direkrut, yaitu: kenaikan jabatan (promosi), pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi). Penjelasan ketiga bentuk penempatan kerja karyawan

adalah sebagai berikut:

1. Promosi, Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula, Seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar. Menurut Marihot (2006) promosi adalah kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain: Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya, Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.
2. Transfer, Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang memiliki tanggung jawab yang sama dan level yang sama. Dalam hal penempatan transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk :
  - a) Penempatan seorang pada tugas baru dengan tanggung jawab hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status dahulu.
  - b) Alih tugas penempatan karyawan yang tidak mengalami perubahan.
1. Demosi, Demosi adalah bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggungjawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada

seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini (Siagian : 2015).

#### **2.1.3.4 Asas-Asas Penempatan Kerja**

Dalam suatu perusahaan harus ada adanya asas-asas sebagai suatu acuan dalam mengambil keputusan-keputusan terkait penempatan kerja yang diatur oleh pemerintah. Berdasarkan UU no. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Bab VI mengatur tentang Penempatan Tenaga Kerja. Dalam Pasal 32 ayat (1) UU Ketenagakerjaan, ada beberapa asas dalam penempatan tenaga kerja, antara lain :

##### **1. Terbuka**

Ini merupakan asas dimana pemberian informasi pada pencari kerja secara jelas, diantaranya jenis pekerjaan, besarnya upah, dan jam kerja. Hal tersebut dibutuhkan untuk melindungi pekerja dan menghindari perselisihan terjadi setelah tenaga kerja ditempatkan.

##### **2. Bebas**

Yakni asas dimana pencari kerja bebas memilih pekerjaan dan pemberi kerja bebas memilih tenaga kerja, sehingga tak dibenarkan pencari kerja dipaksa menerima pekerjaan dan pemberi kerja tak dibenarkan dipaksa menerima tenaga kerja yang ditawarkan.

##### **3. Objektif**

Merupakan asas dimana pemberi kerja agar menawarkan pekerjaan yang sesuai pada pencari kerja dengan kemampuannya serta persyaratan jabatan yang dibutuhkan juga harus memperhatikan kepentingan umum dengan tak memihak atas kepentingan pihak tertentu.

##### **4. Adil dan Setara**

Dimana pelaksanaan penempatan tenaga kerja didasarkan pada kemampuan tenaga kerja bukan ras, jenis kelamin, warna kulit, agama, dan aliran politik.

#### **2.1.3.4 Asas-Asas Penempatan Kerja**

Peneliti mengambil beberapa dimensi penempatan kerja dari menurut Sastrohadiwiryo dalam Priansa (2016:124) sebagai berikut :

1. Pendidikan, Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
  - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
  - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja, Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelumnya ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.

Indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan Mendasari keterampilan
  - b. Peralatan Kerja
  - c. Prosedur Pekerjaan
  - d. Metode Proses Pekerjaan
3. Keterampilan kerja Kecakapan/Keahlian, agar mendapatkan Keterampilan kerja untuk Kecakapan/Keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek. Indikator Keterampilan kerja adalah:
    - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal dan lain-lain.



- b. Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
  - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, dan lain-lainnya.
4. Pengalaman Kerja, Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah:
- a. Pekerjaan yang Harus dilakukan

#### **2.1.4 Motivasi**

Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dampak yang baik bagi kehidupannya. Motivasi bisa terpicu dari diri sendiri ataupun atas dasar dari orang lain. Pemberian motivasi dari perusahaan dimaksudkan yakni pemberian daya perangsang terhadap karyawan yang bersangkutan agar karyawan dapat bekerja dengan segala upaya dan kemampuannya. Pada akhirnya ketergantungan antara perusahaan dengan karyawan sehingga motivasi kerja dapat menguntungkan kedua belah pihak. Motivasi sebagai salah satu strategi manajemen sumber daya manusia banyak menarik perhatian para ahli, hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Di satu pihak, motivasi mempunyai peranan sangat penting bagi karyawan untuk mencapai produktifitas kerja yang besar sedangkan pihak perusahaan mendapatkan pencapaian atas hasil kerja yang tinggi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi secara etimologis berasal dari kata bahasa Latin, yaitu: *movere*

yang berarti “pindah”. Pada konteks ini, motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Selanjutnya secara terminologi motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Berarti motivasi mempunyai karakteristik pokok, yaitu : usaha, kemampuan yang kuat dan arah/tujuan.

Menurut Robbins (2016;201) motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Sedangkan menurut Arief Yusuf Hamali (2018:133) mendefinisikan bahwa:“Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya”.

Disisi lain, menurut Hafidzi (2019:52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan keadaan untuk mendorong gairah kerja untuk melakukan suatu aktivitas tertentu agar melakukan pekerjaan yang efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan didukung atas motivasi tinggi sehingga dapat memberikan dorongan agar seorang karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat meningkatkan produktivitas kerja di organisasi. Menurut Farida & Hartono (26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai,
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai,
- c. Mempertahankan kestabilan kerja pegawai,
- d. Meningkatkan kedisiplinan pegawai,
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai,
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai,
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, serta
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

### **2.1.4.3 Jenis-Jenis Motivasi**

Motivasi dalam perusahaan tercipta dari berbagai jenis-jenis kebutuhan yang diinginkan atau diharapkan dalam meningkatkan produktitas kerja, hal ini membangun jenis-jenis motivasi kerja dalam mendorong pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2013), terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif. Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan di atas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.
2. Motivasi negatif. Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja di bawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.4.4 Asas-Asas Motivasi**

Perusahaan mendorong motivasi kerja sesuai dengan hal-hal yang mendasari segala sesuatunya sehingga terbentuknya asas-asas sebagai aturan pokok. Menurut Hasibuan (2016), asas motivasi kerja terdiri dari asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik. Adapun penjelasan asas-asas motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Asas mengikutsertakan, Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan

untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. Asas komunikasi, Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, "saya rasa Saudara orang penting, saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi". Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.
3. Asas pengakuan, Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya pengakuan/pujian itu semakin besar.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk

mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, "Ini suatu pekerjaan, Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya". Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi antusias.

5. Asa perhatian timbal balik, Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

#### **2.1.4.5 Dimensi Dan Indikator Motivasi**

Indikator motivasi mengacu pada tiga dimensi motivasi yaitu *Needs of Achievement, Needs of Affiliation, Needs of Power*. Menurut David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2017:97), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan atas prestasi (*Needs of Achievement*).
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
  - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.

- c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*).
    - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia bekerja.
    - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
    - c. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
  3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)
    - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
    - b. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
    - c. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.

#### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Pencapaian kerja sering dikaitkan dengan urusan-urusan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merujuk pada upaya dari tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Pekerja dikatakan berhasil jika telah melampaui pencapaian kerja yang telah ditetapkan perusahaan begitupun pekerja dikatakan kurang berhasil jika pencapaian kinerja yang telah digapai dibawah dari standar kinerja perusahaan sehingga perlunya setiap pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja dalam memenuhi target perusahaan itu sendiri.

##### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pada hakekatnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mempertanggung-jawabkan pekerjaannya. Setiap perusahaan

berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Robbin (2016:260) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut Menurut Afiandi (2018:83) mengemukakan bahwa: “kinerja adalah hasil kerja yang didapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pencapaian kerja seseorang sesuai dengan standar penilaian kinerja perusahaan guna mencapai target yang diinginkan perusahaan.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat memahami bagaimana cara memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor



motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Devis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:15) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{ability} + \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{attitude} + \text{situation}$$

$$\text{Ability} = \text{knowledge} + \text{skill}$$

Penjelasan:

- a. Faktor Kemampuan (Ability), Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dari karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110- 120) apabila IQ superior, very superior dan gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor Motivasi (Motivation), Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Selain itu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Armstrong dan Baron dalam Sedarmayanti (2017:223) antara lain:
  - i. Faktor Pribadi atau Personal Factors, ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
  - ii. Faktor Kepemimpinan atau leadership Factors, ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

- iii. Faktor kelompok atau Team Factors, ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja.
- iv. Faktor Sistem atau System Factor, ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.\
- v. Faktor situasional atau Contextual/ Situational Factors, ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external

Berdasarkan dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas, perusahaan perlu memperhatikan faktor yang mana yang paling mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaannya. Memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah yang akan dilakukan selanjutnya untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Wibowo (2018:71) sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja

yang dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis.

### **2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan atau manajer. Berikut ini manfaat penilaian kinerja menurut Wibowo (2018:69) yaitu:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi, membantu karyawan yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan dan memberikan kenaikan imbalan.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebagai alat tes. Caranya, hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan skor tes dapat memprediksi kinerja.
3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai kebutuhan pengembangan individu dan pengembangan karier.
4. Apabila kebutuhan pengembangan karyawan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu memprediksi masalah-masalah perusahaan. penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan syarat-syarat lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam seleksi. Serta penilaian kinerja menjadi dasar untuk membedakan karyawan yang efektif dan tidak efektif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap karyawan suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, dapat menjadikan suatu motivasi dan semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik kedepannya.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi kinerja merupakan aspek yang memberikan tolak ukur untuk mengevaluasi kualitas kinerja karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pada karyawan. Dimensi dan indikator kinerja teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu :

1. Kualitas Kerja, Kualitas adalah suatu yang berkaitan dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu : kerapihan, ketelitian, dan kehandalan.
2. Kuantitas Kerja, Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja, dan kepuasan kerjasama.
3. Tanggung Jawab, Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu : rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

4. Kerja sama, Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.
5. Inisiatif, Inisiatif muncul dari dalam diri individu karyawan yang dimana hal tersebut berpengaruh untuk melakukan pekerjaan serta dapat mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif dapat diukur melalui tingkat inisiatif karyawan dalam mengambil tindakan dan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Penempatan Kerja, Motivasi dan yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut

**Tabel 2.8**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Judul penelitian, Sumber	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rudy Susilo (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Penempatan Kerja	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan penempatan kerja	Variabel yang digunakan sama, motivasi dan penempatan kerja sebagai variabel bebas,	Tidak meneliti tentang kepemimpinan.  Penelitian ini dilakukan di

	<p>Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang</p> <p>(Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 7 No. 2 Juni 2018)</p>	berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	dan kinerja sebagai variabel terikat.	Balai Besar Wilayah Sungai Sumatera VIII Palembang
2	<p>Meilisa syelviani (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Tembilahan.</p> <p>(ISSN: 2443-2466, Vol. 5 No.1)</p>	Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.	Variabel yang digunakan sama, motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	<p>Tidak meneliti tentang insentif.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di PT. Pegadaian cabang Tembilahan.</p>
3	<p>Ratih Anggraini Siregar (2019)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja, Komunikasi, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Pekanbaru</p> <p>(Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 5)</p>	Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa penempatan kerja, komunikasi, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.	Variabel yang digunakan sama, penempatan kerja, motivasi sebagai variabel bebas	<p>tidak meneliti tentang komunikasi, kompensasi, serta prestasi kerja</p> <p>penelitian dilakukan di PT. Trakindo Utama Pekanbaru</p>
4	<p>Sedarmayanti, Deden Hadi Kushendar, dan Della Aryanti (2018)</p> <p>Analisis Penempatan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pengaruh Pada Pegawai Jabatan Fungsional Di Kantor Perwakilan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Jawa Barat)</p> <p>(Jurnal Ilmiah Administrasi dan inovasi, Vol. 2 No. 2 Tahun 2018)</p>	Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi karyawan, serta kinerja pegawai fungsional umum di BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik.	Variabel yang digunakan sama, penempatan dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Penelitian dilakukan di Kantor Perwakilan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Jawa Barat.
5	<p>Indra Hardono, Herni Widiyah Nasrul, dan Yeni Hartati (2019)</p> <p>Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja</p>	Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa penempatan, beban kerja dan	Variabel yang digunakan sama, penempatan sebagai variabel bebas.	Tidak meneliti tentang kinerja tetapi meneliti tentang beban kerja

	<p>Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai</p> <p>(DIMENSI, Vol. 8, No. 1)</p>	<p>motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Batam.</p>		<p>Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Batam.</p>
6	<p>Hendra Efhendy, Bambang Mantikei, Achmad Syamsudin (2021)</p> <p>Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya.</p> <p>(<i>Journal of Environment and Management</i>. Vol 2. No. 2, April 2021 Hal. 140-147)</p>	<p>Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel Penempatan Kerja.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya.</p>
7	<p>Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri (2019)</p> <p>Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>(Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019)</p>	<p>Pada hasil pengujian menunjukan bahwa Penempatan pegawai, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, penempatan dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang lingkungan kerja</p> <p>Penelitian dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.</p>
8	<p>Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.</p> <p>(Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1)</p>	<p>Pada hasil pengujian menunjukan bahwa Kepemimpinan Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang kepemimpinan, dan budaya organisasi tetapi tentang variabel penempatan kerja</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.</p>
9	<p>Ismail, Muhammad Idris, Asri (2023)</p> <p>Pengaruh Penempatan,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Bahwa penempatan, Pengembangan</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, penempatan, motivasi sebagai variabel bebas</p>	<p>Tidak meneliti tentang variabel Pengembangan karier</p>

	<p>Pengembangan Karier Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Polewali Mandar.</p> <p>(Jurnal Cash Flow Vol.2 No. 1, Februari 2023)</p>	<p>Karier dan Motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Penelitian dilakukan di PT Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan KaBupaten Polewali Mandar.</p>
10	<p>Yohanes Susanto, Sukoco (2019)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Lubuklinggau</p> <p>(Jurnal Media Ekonomi JURMEK Vol. 24, No. 2 Agustus 2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, komitmen kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang variabel kompetensi, komitmen kerja</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Lubuklinggau.</p>
11	<p>Ni Putu Ayu Kusumawardani, Saban Echdar, Badaruddin (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja ASN pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manokwari</p> <p>(Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR) Volume. 1, No.3, 2021)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, komunikasi dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, motivasi, penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel komunikasi</p> <p>penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manokwari.</p>
12	<p>I Gusti Agung Bagus Cakra (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana Di Kabupaten Karangasem</p> <p>(Journal of Applied Management Studies (JAMMS) Vol.2 No.1 Desember 2020: 49-68)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, Motivasi, penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel kepuasan kerja</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Karangasem.</p>
13	<p>Nabilah Fauziyah Hasna (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan</p>	<p>Variabel yang digunakan sama,</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel</p>



	<p>Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Jambi.</p> <p>(<i>Science of Management and Students Research Journal</i>, Vol. 1 No.2, februari 2019 Hal. 45-48)</p>	<p>bahwa Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.</p>	<p>penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>motivasi.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Jambi</p>
14	<p>Hafis Laksmana Nur Aldy (2020)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa Islamic School.</p> <p>(Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2, No.2, Februari 2020)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Bahwa Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, Penempatan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel motivasi.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Yayasan Hanifa Islamic School.</p>
15	<p>Sukaria Darmawan (2022)</p> <p>Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang.</p> <p>(Jurnal Manajemen, Vol. 10, No. 2 Maret 2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Bahwa variabel Motivasi Kerja secara parsial Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel Penempatan Kerja.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang.</p>
16	<p>Hakim Sugito Yusuf (2022)</p> <p>Pengaruh Penempatan (<i>Placement</i>) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Madising Kabupaten Pinrang</p> <p>(DECISION : Jurnal EKonomi dan Bisnis Vol 3 No.1 2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penempatan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, Penempatan kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>tidak meneliti tentang variabel Kepuasan Kerja.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Madising Kabupaten Pinrang.</p>
17	<p>Zulkarnain Ilyas Idris (2020)</p> <p>Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang variabel motivasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di Badan Perencanaan,</p>

	(Bappeda) Provinsi Gorontalo  (Jurnal Mala'bi STIE Yapman Vol. 3 No. 1 September 2020)			Penelitian Dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Provinsi Gorontalo.
18	Mariani Setiyowati, Harsono, and Tanto G. Sumarsono (2020)  <i>Analysis of The Effect of Employee Placement and Environment on Performance through Motivation</i>  ( <i>The Journal Of Social Science 1(02):21-28</i> )	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penempatan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel yang digunakan sama, penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	tidak meneliti tentang lingkungan kerja.  penelitian dilakukan di Balai pemerintahan kota malang.
19	Dodik Jatmika, Mardiana and Andarwati (2018)  <i>The Effect of Motivation on Employee Performance of The Tax Office in Surakarta</i>  ( <i>Internasional Journal of Economics, Business and Accounting Research, Vol. 2, No.5 September 2018 Hal 261-280</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Variabel yang digunakan sama, Motivasi sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat.	tidak meneliti tentang variabel penempatan kerja.  penelitian ini dilakukan di Kantor Pajak Surakarta.
20	Lucia Maduningtias (2018)  <i>The Effect of Motivation and Dicipline on Employee Performance at Depok Mavor's Office</i>  ( <i>Journal Internasional Business Administration Volume 2, No. 1 2018 Hal. 69-76</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah Depok.	Variabel yang digunakan sama, motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	tidak meneliti tetang variabel penempatan kerja.  penelitian ini dilakukan di Kantor Walikota Depok.
21	M. Syihab (2022)  <i>The Effect of Placement and Career Development on Employee Performance at SAP Express in Palopo, South Sulawesi</i>  ( <i>Journal of Tax &amp; Business Vol. 3 No. 2 2022 )</i>	Hasil penelitian menunjukkan Bahwa Penempatan dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.	Variabel yang digunakan sama, penempatan sebagai varibel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Tidak meneliti tentang variabel pengembangan karir  Penelitian dilakukan di SAP Express di Palopo Sulawesi Selatan.

22	<p>Endang Suswati (2021)</p> <p><i>Work Placement Affects Employee Performance Through Work Motivation</i></p> <p>(Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 19 No.2)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebuah perusahaan bank.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, motivasi, penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Penelitian dilakukan di bank pemerintah Kediri.</p>
23	<p>Subhi Nur Fuadi dan Trias Setiawati (2019)</p> <p><i>The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on employee Performance</i></p> <p>(Internasional Conference on Technology, Vol. 14, No. 15)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work motivation, employee engagement and organizational culture</i> berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, meneliti tentang <i>work motivation</i> sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang penempatan, tetapi meneliti <i>employee engagement and organizational culture</i></p> <p>Penelitian dilakukan di PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda Cabang Yogyakarta.</p>
24	<p>Syamsul arid, Zainudin dan Abdul hamid (2019)</p> <p><i>Influence of leadership, Organizational Culture, Work motivation and job satisfaction of performance principles of senior high school in medan city</i></p> <p>(BIRCI-Jurnal, Vol. 2, No.4)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>leadership, organizational culture, work motivation</i> berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang penempatan, tetapi meneliti <i>Influence of leadership, Organizational Culture and job satisfaction of performance</i></p> <p>Penelitian ini dilakukan di <i>senior high school in medan city</i>.</p>
25	<p>Herman Sjahruddina, Pandu Adi Cakranegarab, Rezky Nurbaktic, Uli Wildan Nuryantod, And Joni Prihatin (2022)</p> <p><i>the Influence of Work Motivation, Employee Placement, and Competency Development on Achieving Production Target In the BlowMoulding Industry</i></p> <p>(Quantitative Economics and Management Studies Vol. 3 No. 4)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work motivation, employee placement and employee competency development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama, <i>work motivation, and employee placement</i> sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak meneliti tentang <i>Competency Development</i>.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di <i>Blow Moulding Industry</i></p>

*Sumber:* data diolah 2022

## **2.2 Kerangka pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh penelitian lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan wewenang kepada seorang pegawai yang telah lulus dalam seleksi jabatan yang dibutuhkan maupun menentukan pegawai tersebut masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu. penempatan seseorang ke jabatan yang tepat sangatlah penting, sebab hal ini dapat mengalih potensi pegawai yang berkompeten dalam suatu perusahaan untuk ditempatkan sesuai dengan kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik-karakteristik dalam suatu pekerjaannya sehingga akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hakim Sugito Yusuf (2022) di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Madising Kabupaten Pinrang. Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan (*Placement*) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Madising Kabupaten Pinrang. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hafis Laksmna Nur Aldy (2020) di Yayasan Hanifa Islamic School. Dalam Penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa Islamic School. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai.

Adapun penelitian menurut Nabilah Fauziah Hasna (2019) di Kantor Kementerian Agama Kota Jambi. Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Jambi. Bahwa menyatakan bahwa Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jika para pegawai dapat ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan potensi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang tepat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika penempatan kerja tidak memiliki kesesuaian maka akan diikuti pula dengan adanya penurunan pada kinerja pegawai baik itu dari

segi efisiensi waktu ataupun produktifitas pekerjaan yang dilakukan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang dipertanggung-jawabkan di suatu perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang termotivasi akan mempunyai kepuasan kerja dan performa tinggi, serta mempunyai keinginan kuat untuk berhasil mencapai tujuannya. Suatu keberhasilan untuk melampaui penilaian standar kinerja yang tinggi merupakan faktor atas peningkatan prestasi kinerja pegawai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sukaria Darmawan (2022) pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019) di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Meilisa syelviani (2019) di PT. Pegadaian Cabang Tembilahan. Dalam Penelitiannya yang judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian

Cabang Tembilaan. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya Motivasi Kerja dan kinerja Pegawai dalam sebuah perusahaan, hal tersebut mendorong pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin untuk melaksanakan pekerjaannya, karena apabila suatu perusahaan berhasil mencapai tujuannya, maka kepentingan para pegawainya pasti akan terjamin. dengan adanya pencapaian atas dorongan pekerjaan maka akan membuat kinerja pegawai juga meningkat pesat.

### **2.2.3 Pengaruh Penempatan Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Penempatan Kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam kelangsungan Motivasi Kerja, sehingga dalam pengelolaannya diperlukan perhatian yang khusus. Pengelolaan penempatan kerja yang kurang tepat, dapat menyebabkan motivasi kerja yang menurun bagi pegawainya. Perusahaan yang mampu menghasilkan Penempatan kerja yang memiliki kesesuaian dalam bidangnya masing-masing dapat meningkatkan motivasi kerja yang baik dalam kelangsungan kinerja organisasi. Sumber daya manusia yang termotivasi tinggi akan mampu memenuhi kinerja tinggi dalam suatu organisasi. Maka dari itu Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk dapat melakukan produktifitas yang efektif dan efisien, sebab Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja merupakan faktor yang mendukung untuk terciptanya kinerja Pegawai dengan baik.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ismail, Muhammad Idris, Asri

(2023) pada Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Polewali Mandar. Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan, Pengembangan Karier Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Polewali Mandar. Bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Endang Suswati (2021) di Bank Pemerintahan Kediri. Dalam penelitiannya yang berjudul *Work Placement Affects Employee Performance Through Work Motivation*. Bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri (2019) pada PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara Dengan judul Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

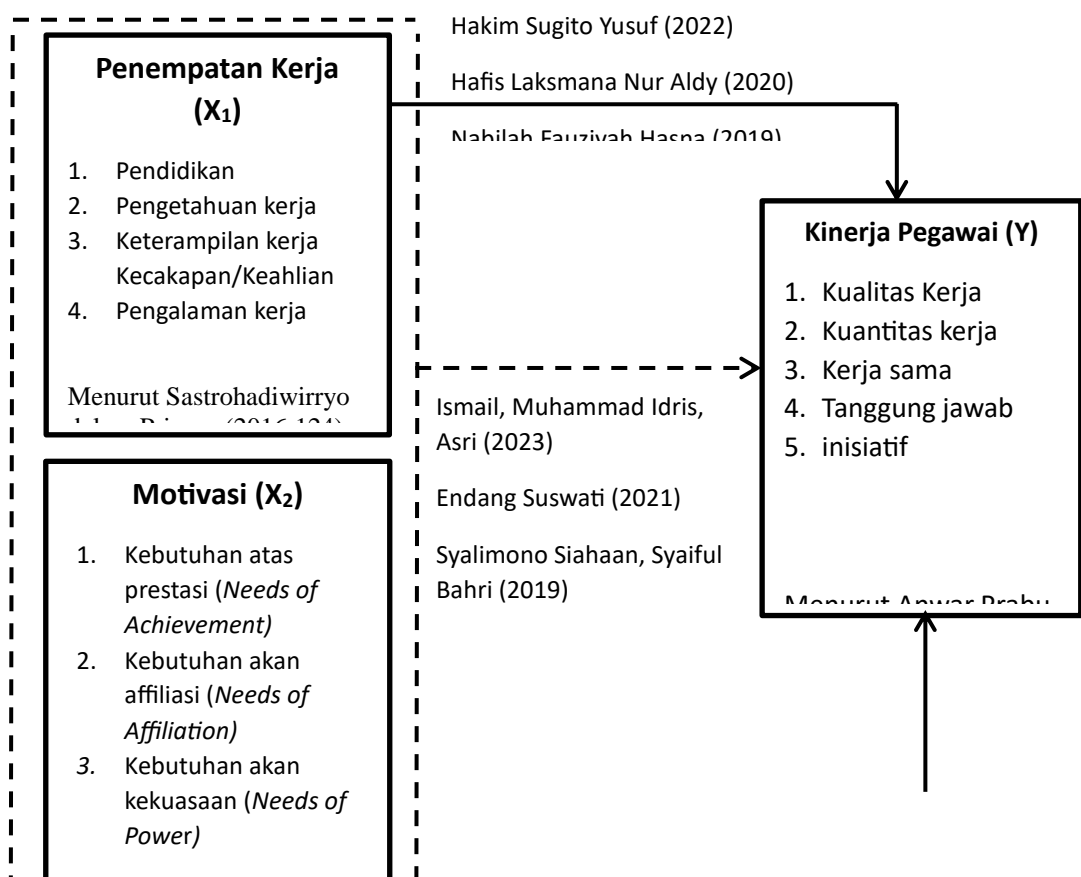
Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya penempatan kerja dan motivasi kerja dalam sebuah perusahaan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang baik. Penempatan kerja yang sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan akan dapat menunjak kenyamanan s dalam bekerja serta menjadikan karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan perusahaan. Sebab Penempatan kerja dan



Motivasi merupakan upaya untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.3 Paradigma Pemikiran

Menurut (Sugiyono 2019:72) mendefinisikan bahwa Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbedanya. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, atau metode yang digunakan maka paradigma penelitian ini sebagai berikut :



---

Sukaria Darmawan (2022)

Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019)

-----

### Gambar 2.1 Paradigma penelitian

Keterangan :

—————> = Pengaruh secara Parsial

-----> = Pengaruh Secara Simultan

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017 : 63) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependent. Penulis mengasumsikan jawaban Sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Simultan

Terdapat pengaruh Penempatan Kerja dan motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

##### 2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk mengumpulkan informasi atau data serta melakukan investigasi pada data yang telah didapatkan tersebut. Metode penelitian memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi antara lain: prosedur dan langkah-langkah yang harus ditempuh, waktu penelitian, sumber data, dan dengan langkah apa data-data tersebut diperoleh dan selanjutnya diolah dan dianalisis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35), Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:36) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Bagaimana Penempatan Kerja pada Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.

2. Bagaimana Motivasi Kerja pada Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja Pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja para Pegawai Balai Besar Guru Penggerak baik secara simultan maupun parsial.

Menurut Sugiono (2017:11) Metode Verifikatif merupakan suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan mencoba menghasilkan metode ilmiah yaitu suatu hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah hipotesis tersebut di terima atau ditolak. Penelitian Verifikatif digunakan untuk menjawab rumusan masalah seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.

### **3.2 Definisi Variabel Penelitian dan Operasional Variabel Penelitian**

Definisi variabel merupakan penjelasan variabel-variabel penelitian baik variabel bebas dan terikat, sedangkan operasionalisasi variabel diperlukan untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel- variabel penelitian.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini di gunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang salah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukan proses atau operasional alat ukur yang akan digunakan untuk variabel yang ditelitinya

#### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya ialah segala sesuatu yang berbentuk apa

saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari sehingga di peroleh informasi mengenai hal tersebut dan dapat ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2017:38). Di dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas (Independent) dan variabel terikat (Dependent). Menurut Sugiyono (2017:39) variabel bebas atau independent adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel yang terikat atau Defendent. Sedangkan variabel terikat atau dependent ialah variabel yang di pengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, Sugiono (2017:39). Pada penelitian kali ini variabel bebas atau independent ialah Penempatan Kerja yang disimbolkan dengan (X1), Motivasi Kerja (X2) sedangkan variabel terikat atau dependent pada penelitian ini ialah kinerja Pegawai yang disimbolkan dengan (Y). Berikut ialah penjelasan variabel – variabel tersebut:

1. Penempatan Kerja, Menurut Sondang Siagian (2018:154) Penempatan Kerja adalah Salah satu cara yang dapat ditempuh dalam menunjukkan sikap penerimaan yang ikhlas sambil menegaskan bahwa pegawai baru itu diharapkan akan menjadi pekerja produktif.
2. Motivasi Kerja, Menurut David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2017:97) Motivasi adalah Cadangan energi potensial yang dimiliki seorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.
3. Kinerja Pegawai, Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:138) kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.kepadanya.

### **3.2.2 Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel adalah penguraian variabel penelitian ke dalam sub variabel penelitian ke dalam sub variabel, dimensi, indikator sub variabel, dan pengukur. Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam menentukan dimensi, indikator, ukuran dan skala yang digunakan dari setiap variabel penelitian. Kemudian indikator-indikator tersebut dijadikan sebagai item - item pertanyaan yang akan digunakan dalam pembuatan kuisioner.

Berdasarkan judul penelitian yaitu Pengaruh Penempatan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan. Berikut ini disajikan menggunakan tabel operasionalisasi variabel penelitian mengenai konsep dan indikator variabel. Secara lebih rinci mengenai operasionalisasi variabelnya maka dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

**Tabel 3.9**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

<b>Variabel dan Konsep Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Ukuran</b>	<b>skala</b>	<b>No. Item</b>
Penempatan Kerja (X1) "Salah satu cara yang dapat ditempuh dalam menunjukkan sikap penerimaan yang ikhlas sambil menegaskan bahwa pegawai baru itu diharapkan akan menjadi pekerja produktif". Menurut <b>Sondang Siagian (2018:154)</b>	Pendidikan	1. Pendidikan minimum	1. Tingkat kesesuaian pendidikan minimum	ordinal	1
		2. Pendidikan alternatif	2. Tingkat kesesuaian pendidikan alternatif	ordinal	2
	Pengetahuan Kerja	3. Pengetahuan mengetahui keterampilan	1. Tingkat kesesuaian pengetahuan mendasari keterampilan	ordinal	3
		2. Peralatan kerja	2. Tingkat kesesuaian peralatan kerja	ordinal	4
		3. Prosedur pekerjaan	3. Tingkat kesesuaian prosedur pekerjaan	ordinal	5
		4. Metode proses pekerjaan	4. Tingkat kesesuaian metode proses pekerjaan	ordinal	6
	keterampilan kerja	1. Keterampilan mental	1. Tingkat kesesuaian keterampilan mental	ordinal	7
		2. Keterampilan fisik	2. Tingkat kesesuaian keterampilan fisik	ordinal	8



		3. Keterampilan sosial	3. Tingkat kesesuaian keterampilan social	ordinal	9
	pengalaman kerja	1. Pekerjaan yang harus dilakukan	1. Tingkat kesesuaian pekerjaan yang harus dilakukan	ordinal	10
<p>Motivasi Kerja (X2) "Motivasi adalah Cadangan energi potensial yang dimiliki seorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif." <b>David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2017:97)</b></p>	kebutuhan atas prestasi	1. Kebutuhan untuk mengembangkan kreatifitas	1. Tingkat kebutuhan untuk mengembangkan kreatifitas.	ordinal	11
		2. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.	2. Tingkat kebutuhan menggerakkan kemampuan.	ordinal	12
		3. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.	3. Tingkat kebutuhan apresiasi yang didapat.	ordinal	13
	Kebutuhan atas afiliasi.	1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia bekerja.	1. Tingkat kebutuhan untuk diterima dilingkungan dia bekerja	ordinal	14
		2. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.	2. Tingkat kebutuhan menjalin hubungan baik antar pegawai.	ordinal	15
		3. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.	3. Tingkat kebutuhan keikutsertaan dalam bekerja sama.	ordinal	16
	Kebutuhan akan kekuasaan.	1. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.	1. Tingkat kebutuhan memberikan pengaruh dan aturan.	ordinal	17

		2. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.	2. Tingkat kebutuhan kesempatan menduduki posisi tertentu.	ordinal	18
		3. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.	3. Tingkat kebutuhan partisipasi menentukan tujuan yang ingin dicapai.	ordinal	19
<p>Kinerja (Y) "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya." Menurut <b>Anwar Prabu Mangkunegara (2017:138)</b></p>	kualitas kerja	1. Kerapihan	1. Tingkat kerapihan dalam hasil kerja pegawai.	ordinal	20
		2. Ketelitian	2. Tingkat ketelitian dalam hasil kerja pegawai.	ordinal	21
		3. Kehandalan	3. Tingkat kehandalan dalam melakukan pekerjaan.	ordinal	22
	kuantitas kerja	1. Ketepatan waktu	1. Tingkat ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas sesuai dengan deadline.	ordinal	23
		2. Kepuasan kerja	2. Tingkat hasil kerja sesuai dengan harapan organisasi.	ordinal	24
	tanggung jawab	1. Hasil kerja	1. Tingkat kepuasan kerja pegawai.	ordinal	25

		2. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan	2. Tingkat rasa tanggung jawab pegawai dalam mengambil keputusan.	ordinal	26
		3. Memanfaatkan sarana dan prasarana	3. Tingkat pemanfaatan sarana dan prasana.	ordinal	27
	kerja sama	1. Jalinan kerja sama	1. Tingkat dari jalinan kerja sama dengan pegawai lain.	ordinal	28
		2. Kekompakan	2. Tingkat kekompakan menyelesaikan masalah bersama.	ordinal	29
	inisiatif	1. Kemandirian	1. Tingkat kemandirian dalam bekerja.	ordinal	30
		2. Mencoba hal baru	2. Tingkat karyawan tertarik mencoba hal baru dalam menjalankan pekerjaan.	ordinal	31

Sumber: Data di oleh Peneliti (2022)

### 3.2 Populasi dan Sampel

Dalam setiap penelitian tentu memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel ditetapkan sebagai tujuan agar penelitian mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel, dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut:

### 3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat. Adapun jumlah populasi pegawai pada Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat yang berjumlah 90 orang.

**Tabel 3.10**  
**Jumlah Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat**

No	Sub Bagian	Anggota ASN		Jumlah
		PNS	Non PNS	
1	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya	5	2	7
2	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda	4	2	6
3	Pengelola Penyelenggaraan Diklat	6	1	7
4	Pengelola Pendidik dan Tenaga Kependidikan	5	2	7
5	Analisis Kebijakan Ahli Madya	5	3	8
6	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	7	3	10
7	Analisis Diklat	5	3	8
8	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	7	2	9
9	Analisis Tata Laksana	5	3	8
10	Teknisi Laboratorium	5	2	7
11	Teknisi Sarana dan Prasarana	9	4	13
<b>Jumlah Keseluruhan Pegawai</b>				<b>90</b>

Sumber : data sekunder perusahaan

### 3.3.2 Sampel

Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono : 2017). Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel. Oleh karena itu, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengambil dari 90 pegawai yang ada di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono (2017:137) menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan adalah mengumpulkan data dengan cara melakukan survey lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui:

- a. Pengamatan (*Observation*), Penulis mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada Pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat. Menurut Sugiyono (2017:203) observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.

- b. Wawancara (*Interview*), Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat. Menurut Sugiyono (2017:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.
- c. Kuesioner (*Questionnaire*), Kuesioner akan diberikan kepada pegawai Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu per satu kepada responden yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis kepustakaan. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literature-literature, buku, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### 3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel

yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana tingkat konsisten pengukuran dari satu responden ke responden yang lain.

### 3.5.1 Uji Validitas

Validitas merupakan alat untuk menunjukkan derajat ketepatan dan kesesuaian antara objek dengan data yang telah dikumpulkan. Menurut Sugiyono (2021:175) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap butir instrumen yang dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor dari setiap butir dengan skor totalnya. Peneliti dalam mencari nilai korelasi akan menggunakan metode korelasi yang digunakan untuk menguji validitas dengan korelasi *pearson product moment* dengan rumus menurut Sugiyono (2021:246) adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\} \{n \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi *product moment*

$n$  = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum Xi$  = Jumlah hasil pengamatan variabel X

$\sum Y_i$  = Jumlah hasil pengamatan variabel Y

$\sum X_i Y_i$  = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y

$\sum X_i^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X

$\sum Y_i^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Sugiyono (2021:180) menyatakan bahwa syarat minimum untuk suatu butir instrumen atau pernyataan dianggap valid adalah nilai indeks validitasnya positif dan besarnya 0,3 keatas. Maka dari itu, semua instrumen atau pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statiscal Product dan Service Solution*). Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil *output* SPSS pada tabel dengan judul item Total Statistic. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *corrected item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan ukuran mana yang dapat dipercaya atau dengan kata lain menunjukkan ukuran mana yang harus dilakukan jika dilakukan pengukuran 2 (dua) kali atau lebih terhadap gejala yang



sama. Menurut Sugiyono (2021:185) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Cronbach Alpha*, yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pada item pernyataan yang ganjil dengan total skor pernyataan yang genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus-rumus *spearman brown*. Berkenaan dengan hal tersebut peneliti melampirkan rumus-rumus untuk pengujian reliabilitas sebagai berikut:

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganjil dan kelompok genap perolehan dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{AB} = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{\{n \sum A^2 - (\sum A)^2\}\{n \sum B^2 - (\sum B)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{AB}$  = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

$\Sigma B^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan genap

$\Sigma AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi spearman brown menurut Sugiyono (2021:187) sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

$r$  = Nilai reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = Korelasi *pearson product moment* antara belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas ( $r_{hitung}$ ), maka nilai tersebut dibandingkan  $r_{tabel}$  yang sesuai dengan jumlah responden dan taraf nyata dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Bila  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel
- b. Bila  $r_{hitung} <$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

### 3.6 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2021:206) metode analisis data merupakan suatu cara untuk mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan.

Analisis data dalam bentuk statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan presentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya suatu hubungan antar variabel melalui analisis kolerasi, melakukan prediksi, dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi (Sugiyono, 2021:207).

Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan dapat disimpulkan analisis data digunakan juga untuk menguji hipotesis yang diajukan peneliti, karena analisis data yang dikumpulkan digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen ( $X_1$ ) = Penempatan Kerja ( $X_2$ ) = Motivasi terhadap variabel dependen ( $Y$ ) = Kinerja Pegawai.

### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Dalam penelitian ini juga menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner

yang tujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan sejauh mana tanggapan karyawan terhadap variabel  $X_1$  (Penempatan Kerja), variabel  $X_2$  (Motivasi), dan variabel Y (Kinerja Pegawai) Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Jawa Barat. Menurut Sugiyono (2021:64) analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* menurut Sugiyono (2021:146) yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item dari kuesioner tersebut memiliki 5 (lima) jawaban dengan bobot atau nilai yang berbeda-beda. Setiap pilihan jawaban akan diberikan skor, maka responden harus menggambarkan dan mendukung pertanyaan (item positif hingga item negatif) skor tersebut berguna untuk mengetahui alternatif jawaban yang dipilih oleh responden. Adanya skor ini dapat memberikan masing- masing jawaban pernyataan alternatif, menurut Sugiyono (2021:147) skor skala likert adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.11**  
**Skala Likert**

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber : Sugiyono (2021:147)*

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat diketahui bahwa dalam pernyataan-pernyataan memiliki bobot nilai. Pada kuesioner penelitian ini peneliti akan menggunakan

pernyataan sangat setuju memiliki nilai 5 (lima), setuju memiliki nilai 4 (empat), netral memiliki nilai 3 (tiga), tidak setuju memiliki nilai 2 (dua), dan sangat tidak setuju memiliki nilai 1 (satu). Pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variabel dependen dan independen diatas dalam operasionalisasi variabel ini, semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner. Skala *likert* digunakan untuk menganalisis setiap pernyataan atau indikator, yang kemudian dihitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) dan kemudian dijumlahkan. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, kemudian dirata-ratakan dan selanjutnya peneliti gambarkan dalam suatu garis kontinum untuk mengetahui kategori dari hasil rata-rata tersebut. Peneliti dalam menentukan kategori skala pada garis kontinum menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\sum p = \frac{\sum \text{Jawaban Kuesioner}}{\sum \text{Pertanyaan} \times \sum \text{Responden}} = \text{Skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukan ke dalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor selanjutnya akan dikategorikan pada rentan skor sebagai berikut:

$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Jawaban}}$$

Keterangan :

- a. Nilai tertinggi = 5
- b. Nilai terendah = 1
- c. Rentang Skor =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

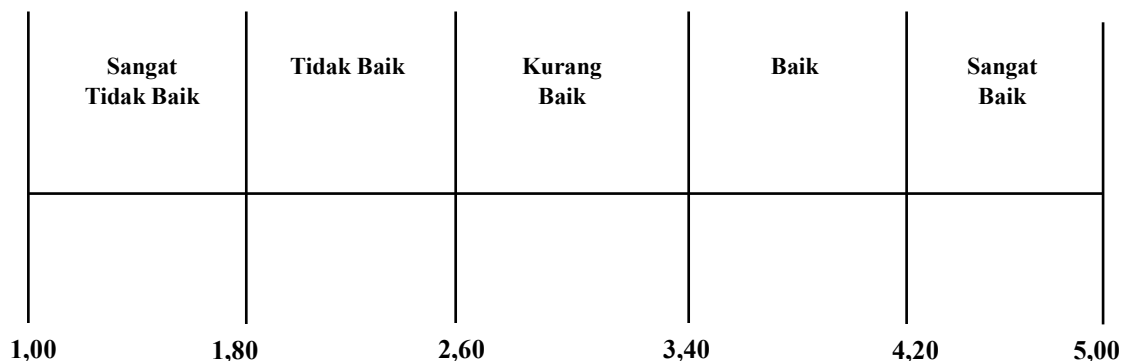
Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui kategori skala adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.12**  
**Kategori Skala**

<b>Skala</b>	<b>Kategori</b>
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik
1,81 - 2,60	Tidak baik
2,61 - 3,40	Kurang baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat baik

*Sumber : Sugiyono (2021 : 148)*

Setelah nilai rata-rata jawaban telah diketahui, kemudian hasil tersebut diinterpretasikan dengan alat bantu garis kontinum adalah sebagai berikut: Tafsiran nilai rata-rata tersebut dapat di identifikasikan kedalam garis kontinum. Garis kontinum dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini : Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.3 Garis Kontinum**

Keterangan garis kontinum sebagai berikut:

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

### 3.6.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Menurut Sugiyono (2021:65) Analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Verifikatif berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Analisis verifikatif dapat menggunakan beberapa metode yang akan peneliti bahas pada sub bab berikutnya.

#### 3.6.2.1 Method Of Successive Interval (MSI)

*Method of successive interval* merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner berupa ordinal perlu ditransformasi menjadi interval, karena penggunaan analisis linier berganda data yang diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan teknik MSI (*Method of Successive Internal*).

Dalam banyak prosedur statistik seperti regresi, korelasi pearson, uji t dan lain sebagainya mengharuskan data berskala interval. Oleh karena itu, jika hanya mempunyai data berskala ordinal maka data tersebut harus diubah ke dalam bentuk interval untuk memenuhi persyaratan prosedur tersebut. Langkah-langkah dalam mengkonversikan skala ordinal menjadi skala interval yaitu:

1. Menentukan frekuensi setiap responden (berdasarkan hasil kuesioner yang

dibagikan, hitung berapa banyak responden yang menjawab 1-5 untuk setiap pertanyaan.

2. Menentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden disebut dengan proposi.
4. Menentukan proposi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar tentukan nilai Z.
6. Menghitung *Scale Value* (SV) untuk masing-masing responden dengan rumusan berikut:

$$SV = \frac{\text{Density Of Lower Limit} - \text{Density Of Upper Limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

7. Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan rumus:

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1[sv \text{ min}]$$

Pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti menggunakan media komputerisasi yaitu menggunakan program ibm *SPSS for windows* untuk memudahkan proses perubahan data dari skala ordinal ke skala interval

### **3.6.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda**

Menurut Sugiyono (2021:213) menyatakan bahwa Analisis regresi linier berganda merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk memprediksikan berubah nya nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui



bagaimana besarnya pengaruh secara simultan (bersama-sama) variable Penempatan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen apakah masing-masing independen berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen apabila variabel dependen tersebut mengalami perubahan. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan rumus menurut Sugiyono (2021:258) sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

$Y$  = Variabel terikat (Kinerja Pegawai)

$a$  = Bilangan konstanta

$\beta_1, \beta_2$  = Koefesien Regresi Penempatan Kerja dan Motivasi

$X_1$  = Variabel bebas (Penempatan Kerja)

$X_2$  = Variabel bebas (Motivasi)

$\varepsilon$  = Tingkat Kesalahan (*Standar error*)

### 3.6.2.3 Analisis Korelasi Berganda

Menurut Sugiyono (2021:213) Analisis Korelasi Berganda yaitu suatu analisis untuk menguji hipotesis tentang hubungan dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama dengan satu variabel dependen. Analisis korelasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variable Penempatan Kerja ( $X_1$ ), dan Motivasi ( $X_2$ ),

terhadap Kinerja Pegawai (Y). Keeratan hubungan dapat dinyatakan dengan istilah Koefisien Korelasi. Koefisien korelasi merupakan besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang dinyatakan dalam bilangan yang disebut dengan koefisien korelasi. Adapun rumus korelasi berganda menurut Sugiyono (2021:257) adalah sebagai berikut:

$$r_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Dimana :

$r_{yx_1x_2}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel Y.

$r_{yx_1}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan Y

$r_{yx_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_2$  dengan Y

$r_{x_1x_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $X_2$

Berdasarkan nilai r yang diperoleh maka dapat dihubungkan  $-1 < r < 1$  sebagai berikut:

Apabila r = 1, artinya terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y positif.

Apabila r = -1, artinya terdapat hubungan antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y negatif.

Apabila r = 0, artinya tidak terdapat hubungan variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y.

Berikut peneliti sajikan pada halaman selanjutnya mengenai tabel 3.5 yaitu taksiran besarnya koefisien korelasi adalah sebagai berikut

**Tabel 3.13**  
**Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi**

Interval	Korelasi Kriteria
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

*Sumber : Sugiyono (2021:248)*

#### 3.6.2.4 Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Analisis determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang merupakan hasil pangkat dua dari koefisien korelasi. Rumus untuk menghitung koefisien determinasi yaitu :

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

$K_d$  : Koefisien determinasi

$r^2$  : Kuadrat dari koefisien korelasi

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

1. Jika nilai  $K_d$  mendekati nol (0), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah.
2. Jika nilai  $K_d$  mendekati angka satu (1), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

### 3.6.2.5 Uji Koefisien Determinasi Parsial

Analisis determinasi parsial digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial yaitu:

$$K_d = \beta \times \text{ZeroOrder} \times 100\%$$

Dimana :

$\beta$  : Beta (nilai *standardized coefficients*)

*Zeroorder* : Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Apabila :

$K_d : 0$ , Berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, lemah.

$K_d : 1$ , Berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, Kuat.

## 3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan berupa item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan untuk dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pertanyaan mengenai Penempatan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Semua pertanyaan kuesioner berjumlah Semua pertanyaan kuesioner berjumlah 31 yang terdiri dari, Penempatan kerja yang berjumlah 9 pertanyaan, Motivasi Kerja berjumlah 10 pertanyaan dan Kinerja pegawai berjumlah 12 pertanyaan.

Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pertanyaan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden hanya memilih pertanyaan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

### **3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di PT. Geoff Maksimal Jaya yang beralamat di Komplek Bank Duta, Jl. Waas No. B22, Batununggal, kec. Bandung Kidul, kota Bandung, Jawa Barat 40267.