

**Analisis Penempatan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pengaruh Pada Pegawai Jabatan Fungsional Di Kantor Perwakilan Badan Koordinasi
Keluarga Berencana Nasional Provinsi Jawa Barat)**

¹⁾Sedarmayanti²⁾Deden Hadi Kushendar ³⁾Della Aryanti
¹⁾Guru Besar Universitas Dr. Soetomo Surabaya
²⁾Dosen Tetap Prodi Sarjana Administrasi Publik STIA Bandung
³⁾Alumni Program Magister Administrasi Publik STIA LAN Bandung
e-mail: sedarmayanti@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penempatan pegawai, motivasi dan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat serta untuk mengetahui pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini bersifat eksplanasi dan kuantitatif, dengan penilaian analisa data statistik parametris *path analysis*. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan dan motivasi pegawai, serta kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil dari perhitungan *path analysis* menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian disarankan dalam hal menempatkan pegawainya, khususnya pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sebaiknya memperhatikan faktor pengalaman yang dimiliki oleh pegawainya, serta untuk meningkatkan motivasi para pegawainya hendaknya bisa memberikan kepercayaan dan wewenang lebih kepada para pegawai. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat bisa dimulai dengan meningkatkan motivasi para pegawai tersebut. Motivasi pegawai bisa meningkat apabila pegawai bekerja sesuai dengan keahliannya masing – masing. Hal itu akan membuat para pegawai lebih nyaman dalam bekerja.

Kata Kunci : Penempatan, Motivasi, dan Kinerja

***Analysis of Placement and Motivation on Employee Performance
(Study of Influence on Functional Position Employees at the Representative Office of the
National Family Planning Coordinating Board of West Java Province)***

ABSTRACT

This research aims to examine the general functional staff placement, motivation, and performance at the BKKBN West Java Regional Office and to identify the influence of general functional staff placement and motivation on their performance of at the BKKBN West Java Regional Office. This research employed an explanatory quantitative method and used path analysis for the parametric statistical analysis. Based on the results of the study, it can be concluded that the placement and motivation of employees, as well as the performance of general functional employees in the BKKBN Representative Office of West Java Province are included in the fairly good category. The results of the path analysis calculation show that placement and motivation have a significant effect on performance. Based on the results of the study it is suggested in terms of placing employees, especially general functional employees at the BKKBN Representative Office of West Java Province, should pay attention to the experience factors possessed by their employees, and to increase the motivation of employees to be able to provide more trust and authority to employees. In order to improve the performance of general functional employees at the BKKBN West Java Provincial Representative Office, it can be started by increasing the motivation of these employees. Employee motivation can increase if employees work according to their respective expertise. That will make employees more comfortable at work.

Keywords: Placement, Motivation, and Performance

A. LATAR BELAKANG

Organisasi melakukan kegiatannya dengan cara mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki. Tujuannya untuk menghasilkan organisasi yang berkualitas dan dapat mencapai sasaran sesuai dengan apa yang diharapkan. Sumber daya dimaksud meliputi unsur-unsur manajemen berupa *man, money, method, materials, machines* dan *market* yang sering kita dengar dengan istilah 6M. Apabila semua sumber daya tersebut dapat dikelola dengan baik maka akan dapat mempermudah organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Untuk memaksimalkan peran sumber daya manusia dalam organisasi, dibutuhkan sebuah metode pengelolaan agar sumber daya manusia tersebut bisa berdaya guna dan berhasil guna. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang manajemen yang sering disebut manajemen sumber daya manusia, yang salah satu fungsinya adalah penempatan pegawai. Organisasi harus menyesuaikan pegawai dengan kondisi lingkungan barunya, karena itu menempatkan seseorang dengan pekerjaan barunya bukanlah hal yang mudah. Pegawai dapat bekerja secara optimal apabila organisasi menempatkan pegawai berdasarkan kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan spesifikasi pekerjaan.

Penempatan pegawai harus berdasarkan *job analysis* (analisis pekerjaan) yang akan menghasilkan *job description* (uraian pekerjaan) dan *job specification* (spesifikasi jabatan) yang telah ditentukan, sehingga akan diperoleh pegawai yang baik untuk penempatan yang baik (*the right man for the right place*). Prinsip penempatan pegawai yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen, jika penempatan pegawai dilakukan secara tepat maka akan diperoleh pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik sehingga kinerjanya akan meningkat.

Organisasi dapat dikatakan berhasil dalam menempatkan pegawainya pada posisi jabatan yang sesuai jika pegawai tersebut memiliki

motivasi yang tinggi. Kedua aspek ini akan membuat kinerja lebih baik sehingga pencapaian tujuan organisasi akan terlaksana secara efektif dan efisien.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka sudah seharusnya setiap organisasi menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan untuk menjaga motivasi dari setiap pegawai agar tetap berkeinginan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya. Motivasi menjadi salah satu aspek yang penting, karena dalam setiap pelaksanaan tugas motivasi menjadi faktor pendorong bagi anggota organisasi untuk bekerja dengan baik. Saat kedua aspek ini berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai yang bersangkutan akan secara otomatis meningkat.

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (dahulu Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional), disingkat BKKBN, adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen Indonesia yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera. BKKBN pernah sukses dengan slogan dua anak cukup, laki-laki perempuan sama saja. Namun, untuk menghormati hak asasi manusia, BKKBN memiliki slogan dua anak lebih baik. Saat ini, BKKBN kembali dengan slogan dua anak cukup.

Di setiap Provinsi, BKKBN memiliki kantor perwakilan dan tupoksi yang sama dengan kantor BKKBN di Pusat karena merupakan instansi vertikal. Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sebagai lembaga yang mengelola program KKBPK di Jawa Barat memiliki tugas untuk meningkatkan kesadaran masyarakat perihal pentingnya masalah kependudukan dan kesejahteraan keluarga di Jawa Barat. Berdasarkan data kependudukan, bahwa 20% penduduk Indonesia tinggal di Jawa Barat, berarti sekitar 47 juta jiwa tinggal di Jawa Barat.

Saat ini, program KKBPK tersebut masih belum berjalan dengan maksimal. Sebagai salah satu upaya perbaikan program tersebut, BKKBN Provinsi Jawa Barat melakukan revitalisasi program KKBPK. Revitalisasi dititikberatkan pada dua hal, yaitu melalui penataan kembali program KKBPK, serta penataan kembali SDM pengelola program KKBPK.

Penataan kembali SDM oleh BKKBN salah satunya berkaitan dengan penempatan pegawai di lingkungan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Bukan hanya pegawai yang menduduki jabatan struktural tetapi untuk pegawai yang menduduki jabatan fungsional juga dilakukan penataan kembali. Di BKKBN Provinsi Jawa Barat, jabatan fungsional dibedakan menjadi dua jenis yaitu Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Jenis – jenis JFT di BKKBN Provinsi Jawa Barat seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Jenis Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)
BKKBN Provinsi Jawa Barat

| No | Kelompok Jabatan | Jumlah |
|---------------|------------------|-----------|
| 1. | Statistisi | 1 |
| 2. | Widyaiswara | 9 |
| 3. | Arsiparis | 2 |
| 4. | Pranata Humas | 3 |
| 5. | Pranata Komputer | 2 |
| 6. | Auditor | 3 |
| 7. | Peneliti | 1 |
| Jumlah | | 21 |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Sedangkan JFU adalah pegawai yang pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkatnya tidak disyaratkan dengan angka kredit. Jenis – jenis JFU di BKKBN Provinsi Jawa Barat seperti terlihat pada tabel 2.

Pada penelitian ini, penulis mencoba fokus kepada pegawai JFU, karena sebagian besar pegawai di BKKBN Provinsi Jawa Barat menduduki jabatan tersebut. Dan pegawai tersebut memiliki peran penting dalam mewujudkan keberhasilan program KKBPK. Penataan ini dilakukan agar setiap pegawai menempati posisi sesuai dengan keahliannya.

Sehingga diharapkan akan memiliki motivasi lebih baik yang akan berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 2
Jenis Jabatan Fungsional Umum (JFU)
BKKBN Provinsi Jawa Barat

| No | Kelompok Jabatan | Jumlah |
|---------------|--------------------|------------|
| 1. | Analisis | 54 |
| 2. | Penyusun | 25 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 |
| 5. | Bendahara | 10 |
| 6. | Pemeliharaan | 7 |
| Jumlah | | 122 |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Berdasarkan hasil pengamatan sementara, penempatan pegawai dan motivasi di BKKBN Provinsi Jawa Barat masih kurang optimal. Hal ini berimbas pada kinerja para pegawai yang kurang maksimal, hal ini berkaitan dengan penempatan pegawai, yang mana Masih terdapat ketidaksesuaian dalam hal penempatan pegawai khususnya bagi pegawai yang menduduki JFU. Pegawai tidak ditempatkan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Data Penempatan Pegawai JFU Yang Tidak Sesuai Dengan Kualifikasi Pendidikan

| No | Kelompok Jabatan Fungsional Umum (JFU) | Jumlah | Tidak Sesuai | Presentase (%) |
|---------------|--|------------|--------------|----------------|
| 1. | Analisis | 54 | 18 | 33,33 |
| 2. | Penyusun | 25 | 9 | 36,00 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 | 3 | 21,43 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 | 5 | 41,67 |
| 5. | Bendahara | 10 | 2 | 20,00 |
| 6. | Pemeliharaan | 7 | 5 | 71,43 |
| Jumlah | | 122 | 42 | |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Hingga tahun 2017, masih ada pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat yang belum

mengikuti Diklat Teknis ataupun Diklat lainnya. Baik itu yang diselenggarakan secara internal maupun di Badan Diklat lainnya. Hal ini bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5

Data Pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat Yang Belum Mengikuti Diklat Teknis

| No | Kelompok Jabatan | Jml | Diklat Teknis | | Prosentase (%) |
|--------|--------------------|-----|---------------|-------|----------------|
| | | | Sudah | Belum | |
| 1. | Analisis | 54 | 50 | 4 | 7,41 |
| 2. | Penyusun | 25 | 23 | 2 | 8,00 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 | 13 | 1 | 7,14 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 | 9 | 3 | 25,00 |
| 5. | Bendahara | 10 | 8 | 2 | 20,00 |
| 6. | Pemelihara | 7 | 2 | 5 | 71,43 |
| Jumlah | | 122 | 105 | 17 | |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Adapun Fenomena yang berkaitan dengan motivasi, adalah: 1) Pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat masih kurang kreatif dalam menyusun rencana kerja. Hal ini terlihat dari penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang hampir sama setiap tahunnya. Target yang dicapai tidak mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya; 2) Masih kurangnya perhatian khusus bagi pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat yang berprestasi. Contohnya seperti pegawai yang mampu melebihi nilai SKP tidak diberikan penghargaan dari pimpinan. 3) Masih ada pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat, yang melalaikan tugasnya. Hal ini menunjukkan para pegawai masih kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing. Seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6

Realisasi Program Kerja BKKBN Provinsi Jawa Barat TA 2016

| No | Periode | Jumlah Program Kerja | Realisasi | | Prosentase |
|----|--------------|----------------------|-----------|-------|------------|
| | | | Ya | Tidak | |
| 1. | Triwulan I | 20 | 18 | 2 | 90% |
| 2. | Triwulan II | 20 | 20 | 0 | 100% |
| 3. | Triwulan III | 20 | 19 | 1 | 95% |
| 4. | Triwulan IV | 20 | 19 | 1 | 95% |

Sumber: Lakip Perwakilan BKKBN Prov Jabar 2016

Masih rendahnya keinginan pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat untuk mengembangkan diri. Hal ini terlihat dari pengajuan surat permohonan ijin belajar/tugas belajar sampai dengan tahun 2017 masih

kurang bila dibandingkan dengan jumlah pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat. Seperti yang terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7

Data Pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat Yang Melanjutkan Pendidikan Formal

| No | Kelompok Jabatan Fungsional Umum (JFU) | Jumlah | Lanjut | | Prosentase (%) |
|--------|--|--------|--------|-------|----------------|
| | | | Ya | Tidak | |
| 1. | Analisis | 54 | 15 | 39 | 27,78 |
| 2. | Penyusun | 25 | 8 | 17 | 32,00 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 | 6 | 8 | 42,86 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 | 3 | 9 | 25,00 |
| 5. | Bendahara | 10 | 6 | 4 | 60,00 |
| 6. | Pemelihara | 7 | 2 | 5 | 28,57 |
| Jumlah | | 122 | 40 | 82 | |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Masih ditemukannya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 8

Data Pelanggaran Pegawai JFU BKKBN Provinsi Jawa Barat TA 2106

| No | Jenis Pelanggaran | Jumlah | Sanksi |
|----|---|--------|--|
| 1. | Ketidak hadirannya tanpa keterangan | 2 | Hukuman disiplin secara tertulis |
| 2. | Tidak ada di tempat disaat jam kerja tanpa keterangan | 15 | Hukuman disiplin secara lisan dan tertulis |
| 3. | Keterlambatan masuk jam kerja | 25 | Hukuman disiplin secara lisan dan tertulis |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Penempatan yang masih belum sesuai dan motivasi pegawai yang masih kurang, diduga menjadi penyebab kinerja Pegawai JFU Kantor BKKBN Provinsi Jawa Barat menjadi kurang maksimal, hal ini diperlihatkan dengan fenomena yang ditemukan di lapangan yaitu masih ada pekerjaan yang dikerjakan belum sesuai aturan yang berlaku sehingga mendapatkan peringatan dari Inspektorat. Seperti terlihat pada tabel 9.

Tabel 9
Data Atensi Hasil Pemeriksaan Program Kerja

| No | Bidang | Permasalahan | Akibat |
|----|-------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1. | KS | Kesalahan Adm | Tuntutan Ganti Rugi |
| 2. | Kepegawaian | Disiplin Pegawai | Surat Peringatan |
| 3. | Adpin | Kegiatan blm terlaksana | Pengembalian uang ke kas Negara |

Sumber: Auditor Perwakilan BKKBN Prov Jabar, TA 2016

Masih ditemukannya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, khususnya pengiriman laporan. Pekerjaan tidak mampu diselesaikan pegawai BKKBN Provinsi Jawa Barat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 10
Data Keterlambatan Pengiriman Laporan BKKBN Provinsi Jawa Barat TA 2016

| No | Unit Kerja | Periode | | | | Ket |
|----|--------------|---------|-------|--------|-------|---------------------------|
| | | Tw I | Tw II | Tw III | Tw IV | |
| 1. | SEKRETA RIAT | 16 | 14 | 12 | 21 | Laporan dikirim terlambat |
| 2. | KS PK | 12 | 11 | 14 | 23 | |
| 3. | ADPIN | 17 | 13 | 16 | 27 | |
| 4. | LATBAN G | 11 | 13 | 12 | 22 | |
| 5. | DALDUK | 15 | 16 | 11 | 21 | |
| 6. | KB KR | 17 | 11 | 20 | 22 | |

Sumber: Ditlaptik BKKBN

Komunikasi yang terjalin diantara pegawai BKKBN Provinsi Jawa Barat masih berjalan kurang lancar, baik itu antara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan suatu kajian riset analitik terkait pengaruh penempatan pegawai dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BKKBN Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dibatasi pada pegawai yang menduduki jabatan Fungsional Umum. Kajian ini dituangkan dengan judul “Analisis Penempatan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Fungsional Umum (Studi Pengaruh Di Kantor Perwakilan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Jawa Barat”.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, merupakan pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peranan aktif pegawai bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi tidak ada manfaatnya bagi organisasi jika peranan aktif pegawai tidak diikutsertakan, maka pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan akan sia-sia saja.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan manusia (personel) sebagai suatu sumber daya yang penting dalam suatu organisasi (perusahaan) yang dimulai dari perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja ke arah tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian manusia (personel) perlu dikelola agar menghasilkan sumber daya yang maksimal dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

2. Penempatan Pegawai

Penempatan (*placement*) merupakan kegiatan pengadaan sumber daya manusia, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2004: 22) bahwa: “Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.”

Wahyudi (2002: 95) menyatakan bahwa: “Setelah calon pegawai dinyatakan lulus seleksi/diterima, maka pegawai tersebut akan ditempatkan pada jabatan atau posisi kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya. Penempatan adalah proses kegiatan dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan.”

Penempatan pegawai menurut Sastrohadwiryo (Suwatno, 2003:138) adalah: “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) yang dimaksud dengan penempatan adalah: “Penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru”.

Mathis dan Jackson (2006:262) mengemukakan bahwa: “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”.

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Wahyudi (1991:32) melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut: a) Pendidikan yang seharusnya, artinya

pendidikan yang harus dijalankan dengan syarat; dan b) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain yang apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

2. Pengetahuan, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, pengalaman kerja sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan, yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.
4. Pengalaman, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman ini dinyatakan dalam:
a) Pekerjaan yang harus dilakukan; b) Lamanya melakukan pekerjaan itu; dan c) Senioritas jabatan.

Pendapat Wahyudi tersebut yang selanjutnya akan dioperasionalkan dalam variabel penempatan pegawai dalam penelitian ini.

3. Motivasi Kerja Pegawai

Sperling (Mangkunegara, 2005: 93), mengemukakan bahwa: “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

Kemudian Stanton (Mangkunegara, 2005: 93) menyatakan bahwa: “*A motive is a stimulated need which a good oriental individual seeks to satisfy*”.

Pendapat tersebut dapat diartikan motif adalah kebutuhan yang distimulasikan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Handoko (2003: 251) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: “Motivasi sebagai landasan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepada kepuasan dirinya.”

Kemudian menurut menurut Effendy (2003: 23) motivasi adalah: “Kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki”.

Kemudian Huczynki dan Buchanan(1991: 64) mengemukakan bahwa: “*Motivation is a decision-making process through which the individual choose desired outcome and sets in motion the behaviours appropriate to acquiring them*”.

Pendapat diartikan bahwa motivasi merupakan sebuah proses untuk membuat keputusan melalui keinginan individu serta mengelompokannya ke dalam beberapa tindakan yang sesuai untuk memperoleh hasilnya).

Handayani (2006: 26), menyatakan bahwa: “Pemberian motivasi (*motivating*) adalah seluruh proses pemberian motif (dorongan) kepada para karyawan untuk bekerja lebih bergairah, sehingga mereka dengan sadar mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara berhasil guna dan berdaya guna.”

Kemudian Suwatno (2001: 77) menyatakan motivasi sebagai: “Suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku”.

Siagian (2002: 128) mengemukakan bahwa: “Penggerak (*motivating*) adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisiensi dan ekonomis.”

Menurut Wiliam (2002: 101) motivasi adalah: “*Stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”.

Maksud pendapat tersebut diartikan motivasi adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Kemudian Winardi (2001: 1) menyatakan bahwa: “Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu”.

Kemudian Hasibuan (2007: 158) menyatakan motivasi kerja meliputi:

1. Prestasi atau *achievement*
2. Pengakuan atau *recognition*
3. Tanggung jawab atau *responsibility*
4. Kemajuan atau *advancement*
5. Pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*.

Penjelasan lebih lengkap dari motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi, yaitu merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan
2. Pengakuan, yaitu penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi yang berupa pengakuan pimpinan atas prestasi kerja.
3. Tanggungjawab, yaitu pertanggungjawaban pegawai pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap prestasi kerja pegawai, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kemampuan pegawai dalam penyelesaian

dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan pimpinan.

4. Kemajuan pegawai, yaitu kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengembangkan karir.
5. Pengembangan potensi individu, yaitu keinginan pegawai untuk mengembangkan dirinya, baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan untuk menunjang pelaksanaan kerja.

Pendapat dari Hasibuan inilah yang menjadi salah satu teori kunci yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini.

4. Kinerja Pegawai

Kinerjamerupakan terjemahan dari istilah Inggris *performance* yang berarti kinerja karyawan pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja, penampilan kerja. Pengertian kinerja secara sederhana adalah *out come* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Rivai (2009: 309): “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Simamora (2009: 338) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu”.

Mangkunegara (2009: 67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Prawirosentono (2009: 63) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai

seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika”.

Menurut Hasibuan (2011: 105):“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Menurut Sutrisno (2009: 164): “Kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan”.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa kriteria penilaian juga berbeda untuk jabatan atau stuktur yang berbeda, tetapi secara umum aspek-aspek kinerja menurut Mitchell (Sedarmayanti, 2009: 51), mengemukakan aspek-aspek kinerja meliputi: 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja); 2) *Promptness* (Ketepatan waktu); 3) *Initiative* (Inisiatif); 4) *Capability* (Kemampuan); dan 5) *Comunication* (Komunikasi).

5. Hubungan Penempatan dengan Kinerja Pegawai

Wahyudi (2002: 95) menyatakan bahwa: “Setelah calon pegawai dinyatakan lulus seleksi/diterima, maka pegawai tersebut akan ditempatkan pada jabatan atau posisi kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya. Penempatan adalah proses kegiatan dalam suatu perusahaan untuk

menentukan lokasi dan posisi seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan.”

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 262) penempatan adalah: “Menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan. Jika penempatan pegawai dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal, untuk mencapai tujuan utama tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik, namun untuk mendorong agar para karyawan atau pegawai dapat bekerja dengan baik karyawan perlu di motivasi.

Handoko (2003:252) mendefinisikan motivasi sebagai: “Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Lebih lanjut lagi beliau menekankan bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya”

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah tepat jika pengembangan kinerja

individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi.

Di sisi lain, bagaimana mungkin roda organisasi berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi serta tidak ulet dalam bekerja. Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan ulet dalam bekerja.

Biasanya karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi ia akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang motivasi kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi organisasi untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan terdorongnya motivasi kerja karyawan, maka akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja tiap-tiap individu karyawan.

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu serta memiliki kaitan dengan penelitian ini. Berikut peneliti sajikan beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini:

1. Liamatul Azizah, Djamhur Hamid, Heru Susilo (Universitas Brawijaya Malang, 2014). Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang).

Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui terdapat pengaruh yang

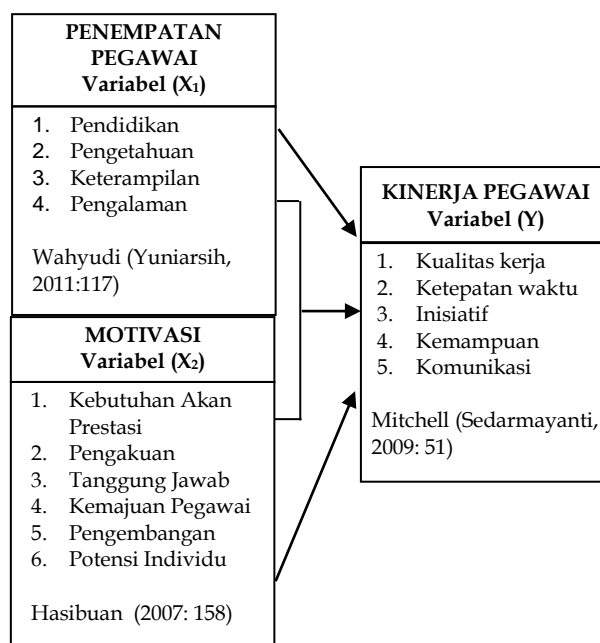
signifikan secara simultan variabel penempatan kerja karyawan (X1) dan motivasi kerja karyawan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Sedangkan untuk uji parsial, membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara variabel penempatan kerja karyawan (X1), motivasi kerja karyawan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

2. Rizky Randa (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, 2015). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu. Hasil Penelitian: Menjelaskan adanya korelasi antara variabel penempatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 86,5%. Sementara nilai R Square menjelaskan variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel penempatan keryawan sebesar 0,748 atau 74,8%.
3. Olivia Theodora (Universitas Kristen Petra Surabaya, 2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. Hasil penelitian: Secara parsial motivasi *relatedness* dan *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *relatedness* menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi *existence* dan motivasi *growth*.
4. Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin, (*International Journal of Advanced Research*, 2016, Volume 3, Issue -378-396). *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java*. Hasil penelitian: *The results showed that after implemented one door integrated services had been increased employee performance due to by work motivation*

partially mediate the effect of work satisfaction on employee performance. Dominant variable in affecting employee motivation is a commitment, subsequently competence and work satisfaction. Dominant variable in affecting employee performance is motivation, afterwards satisfaction, commitment, and competence. Dominant variable in affecting employee performance is motivation, then satisfaction, commitment, and competence.

6. Model Pendekatan

Berdasarkan penjelasan definisi operasional diatas, maka secara sederhana model penelitian Pengaruh Penempatan Pegawai dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Fungsional Umum pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat dapat digambarkan dalam gambar 1.



Gambar 1.
Model Penelitian

7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya dalam penelitian. Berdasarkan model penelitian di atas, maka penulis

merumuskan tiga hipotesis hipotesis sebagai berikut:

1. $H_0: \beta = 0$: Penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
 $H_a: \beta \neq 0$: Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
2. $H_0: \beta = 0$: Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
 $H_a: \beta \neq 0$: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
3. $H_0: \beta = 0$: Penempatan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
 $H_a: \beta \neq 0$: Penempatan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fungsional Umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.

C. METODE

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanasi, dengan pendekatan kausal atau hubungan sebab-akibat antara dua variabel. Penelitian berupaya memperoleh penjelasan mengenai perubahan suatu variabel bebas (sebab) dan pengaruhnya terhadap perubahan variabel terikat (akibat).

Dengan metode tersebut, peneliti meneliti pengaruh penempatan dan motivasi pegawai fungsional umum terhadap kinerja pegawai fungsional umum pada kantor perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Selain melihat pengaruh variabel (X) terhadap Variabel (Y), penulis juga mengkaji apa hambatan

yang ditemui serta bagaimana upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan penempatan dan motivasi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di BKKBN Provinsi Jawa Barat.

Sesuai dengan lokasi penelitian di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat, maka jumlah populasi adalah pegawai Jabatan Fungsional Umum (JFU) sebanyak 122 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.

Populasi Penelitian

| No | Jabatan | Jumlah |
|----------------------|--------------------|-----------|
| 1. | Analisis | 54 |
| 2. | Penyusun | 25 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 |
| 5. | Bendahara | 10 |
| 6. | Pemeliharaan | 7 |
| Total Pegawai | | 122 orang |

sumber: Sub. Bidang Kepegawaian 2017

Sesuai dengan jumlah populasi tersebut di atas, maka untuk menentukan atau mengambil sampelnya, penulis menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Umar (2005: 107). Berdasarkan perhitungan maka untuk mengambil sampel sebanyak 55 responden. Selanjutnya dari perhitungan di atas, maka jumlah sampel dari populasi dirinci sebagai berikut:

Tabel 2.

Sampel Penelitian

| No. | Jabatan | Sampel |
|--------|--------------------|--------|
| 1. | Analisis | 24 |
| 2. | Penyusun | 11 |
| 3. | Pengadministrasian | 6 |
| 4. | Pengelola Barang | 6 |
| 5. | Bendahara | 5 |
| 6. | Pemeliharaan | 3 |
| Jumlah | | 55 |

sumber: Hasil penelitian tahun 2017

Berdasarkan tabel tersebut, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionaterandom sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 55 orang (responden).

Sedangkan informasi dari Kepala Bagian Kepegawaian BKKBN Provinsi Jawa Barat digali melalui wawancara.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Kondisi Pegawai JFU di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jabar

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, menunjukkan bahwa jumlah pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sebanyak 122 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.

Kondisi Pegawai JFU Berdasarkan Pendidikan

| No | Pendidikan Umum | Jumlah | Prosentase (%) |
|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 1. | S-2 | 7 | 5,7 |
| 2. | S-1 | 39 | 32 |
| 3. | D3 | 4 | 3,3 |
| 4. | SMA/SMK | 71 | 58,2 |
| 5. | SMP | 1 | 0,8 |
| Jumlah | | 122 | 100 |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Dari data di atas, pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat memiliki tingkat pendidikan umum yang berbeda-beda. Pegawai fungsional umum Strata 2 (S2) sebanyak 7 orang atau sebesar 5,7%. Yang berpendidikan Strata 1 (S-1) sebanyak 39 orang atau sebesar 32%, untuk pegawai fungsional umum lulusan Diploma 3 (D-3) sebanyak 4 orang atau sebesar 3,3%. Untuk pegawai fungsional umum yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 71 orang atau sebesar 58,2% dan lulusan SMP sebanyak 1 orang atau sebesar 0,8%. Penulis juga mengemukakan jumlah pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat berdasarkan pangkat/golongan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.

Kondisi Pegawai JFU Berdasarkan Golongan

| No. | Pangkat/Golongan | Jumlah |
|--------------------|------------------|------------|
| 1. | IV | 1 |
| 2. | III | 89 |
| 3. | II | 29 |
| 4. | I | 3 |
| J u m l a h | | 122 |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

Selain itu, peneliti juga mengemukakan jumlah pegawai fungsional umum berdasarkan kelompok jabatan. Data tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 5.

Kondisi Pegawai JFU Berdasarkan Jabatan

| No. | Kelompok Jabatan | Jumlah |
|--------------------|--------------------|------------|
| 1. | Analisis | 54 |
| 2. | Penyusun | 25 |
| 3. | Pengadministrasian | 14 |
| 4. | Pengelola Barang | 12 |
| 5. | Bendahara | 10 |
| 6. | Pemeliharaan | 7 |
| J u m l a h | | 122 |

Sumber: Kepegawaian Perwakilan BKKBN Prov Jawa Barat TA 2017

2. Penyajian dan Pengujian Data

Sebelum melakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan transformasi data ordinal ke data interval. Hal ini dikarenakan bahwa data yang didapat dari penyebaran angket adalah data ordinal, sedangkan dalam perhitungan analisis jalur diperlukan data interval.

Untuk mengetahui hasil dari uji normalitas, penulis menggunakan aplikasi SPSS Versi 24.0, Adapun hasil perhitungannya pada tabel 6.

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,834 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan dapat dijadikan sebagai bahan sumber data dalam penelitian.

Tabel 6.
ONE-SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 55 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 5.88907644 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .084 |
| | Positive | .072 |
| | Negative | -.084 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .622 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .834 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2017

Berdasarkan uji validitas dapat diketahui bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk variabel (X_1) telah memenuhi kriteria uji validitas, dimana $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel (X_1) penempatan pegawai semua item pernyataannya dinyatakan valid.

Berdasarkan uji validitas dapat diketahui bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria uji validitas, dimana $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel (X_2) motivasi semua item pernyataannya dinyatakan valid.

Berdasarkan uji validitas dapat diketahui bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk variabel (Y) telah memenuhi kriteria uji validitas, dimana $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja (Y) semua item pernyataannya dinyatakan valid.

Berdasarkan uji reliabilitas, diketahui nilai *Alfa Cronbach* untuk variabel (X_1) sebesar 0,835. Nilai ini kemudian dibandingkan kepada nilai r_{tabel} dengan nilai $n = 55$ dan diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,266. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel (X_1) penempatan pegawai dinyatakan reliabel karena nilai *Alfa Cronbach* = 0,835 $>$ $r_{tabel} = 0,266$. Untuk hasil perhitungan setiap item pernyataan variabel (X_1) penempatan pegawai.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai dari *Alfa Cronbach* untuk variabel (X_2) motivasi adalah sebesar 0,927. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,266. Dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel (X_2) motivasi adalah reliabel karena nilai *Alfa Cronbach* $>$ nilai r_{tabel} . Hasil perhitungan untuk setiap item pernyataan variabel (X_2).

Hasil Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Alfa Cronbach* untuk variabel (Y) kinerja yaitu sebesar 0,931. Nilai ini kembali dibandingkan dengan nilai r_{tabel} untuk $n = 55$ yaitu sebesar 0,266. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, semua item pernyataan untuk variabel (Y) kinerja adalah reliabel dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian ini karena nilai *Alfa Cronbach* $>$ nilai r_{tabel} . Hasil perhitungan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 24.0 untuk variabel (Y) kinerja.

3. Analisis Penempatan Pegawai

a. Pendidikan

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi pendidikan memperoleh skor sebesar 830. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100, memperoleh presentase skor 75,45%. Merujuk pada tabel 3.3 tentang kriteria penilaian, skor tersebut termasuk kedalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, penempatan pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sebagian besar sudah berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh para pegawainya. Para pegawai juga diberikan kesempatan untuk bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Namun pada pelaksanaannya terkadang ditemui berbagai macam kendala, terutama kendala waktu saat melaksanakan pendidikan. Beberapa atasan terkesan kurang setuju apabila ada anak buahnya yang melanjutkan pendidikannya karena khawatir jadwal pendidikan akan bentrok dengan jadwal bekerja. Belum lagi pegawai yang mengikuti pendidikan harus bisa membagi konsentrasi

anatar pekerjaan dan pendidikan. Selain itu pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan non – formal.

Namun demikian, masih ada beberapa kekurangan pada pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat diperoleh informasi bahwa, penempatan pegawai pada beberapa jabatan masih ada yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawainya. Sebagai contoh untuk jabatan Analis Perencanaan diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan Psikologi. Hal ini terjadi karena secara kuantitas, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat masih kekurangan pegawai dalam bidang tersebut. Sehingga untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut, diberdayakan pegawai yang sudah ada walaupun tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Pegawai tersebut kemudian diikutkan sertakan pada diklat yang mampu mendukung pelaksanaan tugasnya tersebut.

b. Pengetahuan

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi hasil tanggapan responden dimensi pengetahuan memperoleh skor sebesar 898. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 1.100 memperoleh presentase skor sebesar 81,64%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah memiliki pengetahuan yang cukup dalam mendukung pelaksanaan tugasnya. Para pegawai mengetahui tentang peraturan yang berlaku di organisasi. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan selalu berpedoman

kepada ketentuan yang berlaku di organisasi. Selain itu, untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok para pegawai fungsional umum juga mampu menggunakan media teknologi informasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat telah bekerja sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa pegawai fungsional umum memang sudah memiliki pengetahuan yang cukup baik. Namun masih ditemui beberapa kekurangan, contohnya para pegawai fungsional umum belum sepenuhnya mengetahui dan memahami tentang produk yang dikeluarkan oleh organisasi. Mereka masih terpatok pada pengetahuan yang menjadi bidangnya masing – masing. Padahal diharapkan, setiap pegawai di BKKBN Prov. Jawa Barat mengetahui dan memahami setiap produk yang dikeluarkan oleh organisasi.

c. Keterampilan

Merujuk pada hasil analisis data, terlihat bahwa masih ada beberapa keterampilan yang perlu diperbaiki agar bisa mendukung pelaksanaan tugas pokok secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden untuk dimensi keterampilan memperoleh skor sebesar 855. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100, memperoleh presentase skor sebesar 77,73%. Skor tersebut dalam termasuk kategori cukup baik.

Keterampilan yang masih perlu mendapat perhatian adalah keterampilan yang berhubungan dengan komunikasi dan penggunaan perlatan kerja seperti komputer dan akses internet. Berdasarkan hasil wawancara, belum semua pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Hal ini terlihat dari masih adanya kesalahpahaman yang terjadi sesama rekan kerja ataupun dengan atasannya. Dalam hal

koordinasi masih dilakukan secara individu, sedangkan yang diharapkan organisasi adalah komunikasi secara individu dan kelompok. Hal ini diperlukan untuk meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum bisa memanfaatkan komputer dan akses internet secara maksimal. Padahal, saat ini komputer dan akses internet adalah peralatan kerja utama bagi setiap pegawai.

d. Pengalaman

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh informasi bahwa, untuk dimensi pengalaman memperoleh skor sebesar 621. Skor ini bila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 825 memperoleh prosentase sebesar 75,27%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik.

Dalam kaitannya dengan penempatan pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat, tingkat pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai fungsional umum menjadi salah satu indikator dalam hal penempatan pegawai. Hal ini bisa dijadikan salah satu dasar karena pengalaman yang dimiliki oleh seseorang bisa membuat pegawai tersebut lebih memahami akan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Selain itu melalui pengalaman juga bisa meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Dengan masa kerja yang sudah cukup lama, seharusnya para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah memahami akan tugas tanggung jawabnya. Namun pada kenyataannya masih saja ada pegawai yang melakukan kesalahan berulang dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, dimensi pengalaman memang menjadi salah satu dasar dalam hal penempatan pegawai bagi pegawai fungsional umum. Namun hal ini tidak menjadi mutlak, karena organisasi harus memperhatikan dimensi lainnya dalam menempatkan pegawainya.

e. Analisis Penempatan Pegawai

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel (X_1) penempatan pegawai diperoleh skor sebesar 3.204. Skor tersebut apabila dibandingkan skor ideal sebesar 4.125 memperoleh presentase skor sebesar 77,67%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor kriteria penilaian yang telah dibuat pada bab tiga termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam hal menempatkan pegawainya, khususnya pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat telah melakukannya dengan cukup baik.

Dari empat dimensi yang diteliti yaitu pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, yang mendapat skor tertinggi adalah dimensi pengetahuan dengan skor 81,64%, skor tersebut termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam menempatkan pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat mengutamakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawainya. Tanpa mengesampingkan dimensi lainnya, dimensi pengetahuan menjadi yang paling penting dalam hal penempatan pegawai. Hal ini penting, agar para pegawai fungsional umum bisa bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku dan bisa memenuhi nilai standar minimal untuk setiap pekerjaan yang dilakukan.

Untuk dimensi yang memiliki skor paling rendah yaitu dimensi pengalaman dengan prosentase sebesar 75,27%. Hal ini menunjukkan bahwa, masa kerja tidak menjamin seseorang bisa ditempatkan dalam suatu jabatan. Faktor – faktor lain tetap dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan dalam menempatkan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat, diperoleh informasi bahwa untuk menempatkan pegawai fungsional umum, dimensi pengetahuan memang menjadi hal yang utama. Hal ini dimaksudkan agar para

pegawai bekerja sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan. Pengetahuan yang luas akan memudahkan pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas karena pegawai bisa memiliki beberapa alternative penyelesaian pekerjaan namun tetap sesuai dengan aturan yang berlaku.

Walaupun demikian, penempatan pegawai yang sudah termasuk kategori cukup baik masih perlu beberapa perbaikan. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi kecurangan dalam hal penempatan pegawai. Proses penempatan pegawai diharapkan bisa berjalan secara transparan, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan dari pegawai yang lainnya.

4. Motivasi Pegawai

a. Kebutuhan Akan Prestasi

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi kebutuhan akan prestasi memperoleh skor sebesar 915. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100, memperoleh presentase skor 83,18%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai fungsional umum untuk berprestasi sudah cukup baik. Para pegawai fungsional umum senantiasa mengembangkan ide dan kreativitas dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Hal ini tidak lain adalah untuk pencapaian target individu. Setiap rencana kerja yang dibuat hampir seluruhnya mampu direalisasikan oleh para pegawai fungsional umum.

Namun kondisi tersebut bukan tanpa kekurangan, seperti informasi yang diperoleh dari Kepala Bagian Kepegawaian BKKBN Prov. Jawa Barat dalam wawancara yang dilakukan penulis menyampaikan bahwa, masih ada pegawai fungsional umum yang bergantung pada atasan atau rekan kerjanya. Pegawai yang bersangkutan kesulitan jika harus bekerja sendiri. Kondisi ini tentunya kurang menguntungkan bagi organisasi, karena setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab masing – masing. Tidak

selamanya atasan atau rekan kerja bisa membantu pegawai yang bersangkutan.

b. Pengakuan

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi pengakuan memperoleh skor sebesar 855. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100, memperoleh presentase 77,73%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum diberikan kepercayaan oleh pimpinan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Wewenang yang diberikan pimpinan mampudigunakan sebagaimana mestinya oleh para pegawai fungsional umum. Pimpinan juga memberikan penghargaan bagi setiap pegawai yang berprestasi. Penghargaan tersebut bisa berupa materi ataupun non materi.

Namun demikian, kepercayaan tersebut masih belum sepenuhnya diberikan kepada para pegawai fungsional umum. Masih ada campur tangan atasan atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang memang harus dibicarakan di tingkat pimpinan. Informasi ini diperoleh dari Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat pada kegiatan wawancara bersama penulis.

c. Tanggung Jawab

Hasil analisis data menunjukkan bahwa untuk dimensi tanggung jawab memperoleh skor 892. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100 memperoleh presentase sebesar 81,09%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, para pegawai fungsional umum memiliki tanggung jawab yang cukup baik dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik oleh para pegawai fungsional umum. Selain itu, para pegawai fungsional umum juga bertanggung jawab atas setiap masalah yang dihadapinya dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, untuk dimensi tanggung jawab memang sudah cukup baik. Namun masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum bersedia melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasannya. Pegawai tersebut selalu berusaha mencari alasan agar pekerjaan tersebut tidak dilimpahkan kepadanya. Hal ini dilakukan agar pegawai yang bersangkutan terhindar dari pekerjaan.

d. Kemajuan Pegawai

Hasil analisis data diperoleh informasi bahwa, skor yang diperoleh oleh dimensi kemajuan pegawai adalah 869. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.100 mendapatkan prosentase sebesar 79,00%. Skor tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria hasil tanggapan responden termasuk kategori dalam cukup baik.

Kondisi ini menunjukkan bahwa, para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat memiliki keinginan yang cukup tinggi untuk mengembangkan karirnya. Hal ini terlihat dari keinginan para pegawai untuk mendapatkan promosi. Keinginan ini akan mendorong para pegawai untuk bisa lebih kreatif dalam setiap pekerjaan. Sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian BKKBN Prov. Jawa Barat dalam sesi wawancara dengan penulis. Beliau menyampaikan bahwa, setiap pegawai fungsional umum memiliki keinginan yang tinggi untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun hal tersebut terkadang berbenturan dengan persyaratan yang harus dipenuhi pegawai yang bersangkutan. Persyaratan dalam menempatkan pegawai masih ada yang belum terpenuhi oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Pengembangan Potensi Individu

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi pengembangan potensi individu memperoleh skor sebesar 912. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal

sebesar 1.100, memperoleh prosentase skor 82,91%. Skor tersebut termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, ada keinginan yang cukup tinggi dari para pegawai fungsional umum untuk bisa mengembangkan dirinya menjadi lebih baik.

Para pegawai fungsional umum memiliki keinginan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan formal ataupun informal. Mereka termotivasi untuk meningkatkan kompetensi agar bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Mereka juga berusaha aktif dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Hal ini guna menunjukkan eksistensi mereka dalam organisasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat dalam sesi wawancara bersama penulis. Beliau menyampaikan bahwa, setiap tahunnya permohonan dari pegawai fungsional umum untuk mengikuti pendidikan terus bertambah. Hal ini menunjukkan bahwa, ada motivasi dari para pegawai fungsional umum untuk meningkatkan kompetensi mereka. Sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara individu maupun kelompok.

f. Analisis Motivasi Pegawai

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel (X_2) motivasi, diperoleh skor sebesar 4.443. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 5.500 memperoleh prosentase sebesar 80,78%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi dari para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah cukup baik. Kondisi ini baik bagi organisasi, karena dengan motivasi yang baik, setiap pegawai akan mampu menampilkan kinerja yang baik pula. Dengan demikian

setiap pegawai bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dari lima indikator yang diteliti yaitu, yang mendapat skor tertinggi adalah dimensi kebutuhan akan prestasi dengan prosentase sebesar 83,18%. Hal ini menunjukkan bahwa, setiap pegawai fungsional umum memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Melalui prestasi yang didapatkan, setiap pegawai akan menunjukkan eksistensinya di dalam organisasi. Sehingga mereka dapat dikenal melalui prestasi yang diperoleh. Prestasi ini tentu akan berbanding lurus dengan kinerja yang ditampilkan. Prestasi didapat manakala kinerja mereka dinilai melebihi standar yang telah ditetapkan organisasi. Sehingga terbuka kesempatan bagi mereka untuk bisa lebih mengembangkan karir dalam organisasi.

Untuk dimensi yang mendapatkan skor paling rendah yaitu dimensi pengakuan dengan prosentase sebesar 77,73%. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat tidak terlalu mempermasalahkan tentang kepercayaan dan wewenang terhadap mereka. Hal ini terlihat dari kinerja mereka yang tetap stabil, walaupun tidak diberikan kewenangan lebih sebagaimana pegawai yang menduduki jabatan struktural.

Mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik daripada mencari kepercayaan dari pimpinan atau rekan kerja. Dengan bekerja lebih baik, maka kepercayaan tersebut akan muncul dengan sendirinya.

5. Kinerja Pegawai

a. Kualitas Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa dimensi kualitas kerja memperoleh skor total sebesar 1.106. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.375, memperoleh presentase skor sebesar 80,44%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik.

Hal ini menunjukkan secara kualitas kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah sesuai dengan tuntutan organisasi. Para pegawai mampu mengatasi setiap kendala yang timbul dari pekerjaannya masing – masing. Selain itu, para pegawai juga mampu melakukan evaluasi atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Sehingga untuk pekerjaan berikutnya bisa lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa, di lapangan masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum bekerja secara sungguh – sungguh. Mereka masih bekerja secara minimal, yang penting pekerjaan selesai tanpa menghiraukan kualitas dari pekerjaan yang dikerjakannya. Hal ini tentunya tidak bisa dibiarkan, karena dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Ketepatan Waktu

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi ketepatan waktu memperoleh skor sebesar 1.124. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.375, memperoleh presentase skor 81,75%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja para pegawai fungsional umum dari dimensi ketepatan waktu sudah cukup baik. Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai fungsional umum mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selain itu para pegawai fungsional umum juga mampu mematuhi jam masuk dan keluar kantor.

Namun walaupun demikian, belum semua pegawai fungsional umum bisa menepati waktu – waktu tersebut. Masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Kondisi ini tentu saja kurang baik bagi organisasi Karen abisa menghambat pelaksanaan tugas yang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, masih ada beberapa orang pegawai fungsional umum yang masih datang terlambat, lalu selama jam dinas mereka juga tidak ada di tempat. Kondisi ini tentu saja akan mempengaruhi hasil dari pekerjaan yang mereka kerjakan. Keterlambatan ini mengakibatkan mereka membutuhkan waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya.

c. Inisiatif

Merujuk pada hasil analisis data diperoleh informasi bahwa untuk dimensi inisiatif memperoleh skor sebesar 1.111. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.375 memperoleh prosentase sebesar 80,80%. Bila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk kedalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan inisiatif dari pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh para pegawai fungsional umum. Mereka tidak selalu menunggu perintah dari atasannya masing – masing. Mereka juga berinisiatif untuk meningkatkan kemampuan agar pekerjaan mereka bisa sesuai dengan target yang direncanakan.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat dalam sesi wawancara bersama penulis. Beliau menyebutkan bahwa, para pegawai fungsional umum ini memiliki inisiatif yang cukup baik. Mereka sudah menyadari akan tugas tanggung jawabnya masing – masing. Namun demikian masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Pada pelaksanaannya, masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang masih belum mampu merelaisasikan program kerja yang sudah direncanakan. Hal ini tentu saja berpengaruh kepada kinerja pegawai yang bersangkutan. Jika ini dibiarkan, maka akan berpengaruh juga terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Kemampuan

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa dimensi kemampuan memperoleh skor sebesar 1.094. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 1.375, memperoleh prosentasi skor 79,56%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing.

Kondisi ini menggambarkan bahwa dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, para pegawai fungsional umum memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Mereka tidak terlalu bergantung pada atasan atau rekan kerja lainnya. Namun memang masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang masih bergantung kepada orang lain.

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi ini bisa tercipta karena dalam penempatan pegawai, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat selalu berusaha menyesuaikan karakteristik pegawai dengan pekerjaan yang diembannya. Namun demikian, hal ini masih belum bisa berjalan secara maksimal karena keterbatasan jumlah pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

e. Komunikasi

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa untuk dimensi komunikasi diperoleh skor sebesar 1.100. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 1.375, memperoleh presentase skor sebesar 80,00%. Berdasarkan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk kemampuan komunikasi para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari koordinasi yang dijalin para pegawai bisa berjalan dengan baik. Koordinasi yang baik memberikan kelancaran atas pekerjaan yang mereka

lakukan. Selain itu, mereka juga mampu berja sebagai sebuah tim.

Namun kondisi tersebut tidak sepenuhnya ideal, masih ada permasalahan komunikasi yang terjadi di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat. Permasalahan komunikasi yang paling menonjol adalah komunikasi dengan rekan kerja sesama pegawai fungsional umum. Hal ini mungkin terjadi karena mereka masih beranggapan pegawai fungsional umum lainnya adalah sebagai saingan bukan sebagai rekan kerja.

f. Analisis Kinerja Pegawai

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel (Y) kinerja, diperoleh skor sebesar 5.535. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 6.875 memperoleh prosentase sebesar 80,51%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan oleh organisasi. Dilihat dari indikator yang ada mengenai kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi, para pegawai fungsional umum mampu menunjukkan nilai yang positif. Artinya, para pegawai fungsional umum melalui kinerja yang ditunjukkannya mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi.

Dari lima indikator yang diteliti, yang mendapatkan skor tertinggi adalah dimensi ketepatan waktu dengan prosentase sebesar 81,75%. Artinya, untuk pekerjaan yang dilakukan, mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan organisasi. Namun demikian masih terdapat beberapa keterlambatan dalam penyelesaian tugas tersebut, khususnya penyelesaian laporan yang dikerjakan oleh pegawai fungsional umum.

Untuk dimensi yang mendapatkan skor terendah adalah dimensi kemampuan dengan

prosentase sebesar 79,56%. Itu artinya, para pegawai fungsional umum masih harus meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini diperlukan agar kinerja mereka semakin meningkat. Bila dikaitkan dengan penempatan pegawai, kondisi ini bisa terjadi akibat dalam penempatan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat masih belum sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

6. Analisis Pengaruh

a. Analisis Hubungan Antar Variabel

Merujuk pada hasil analisis data diketahui bahwa nilai korelasi variabel (X_1) penempatan pegawai dengan variabel (X_2) motivasi adalah sebesar 0,611, dengan *pvalue* (sig.) sebesar 0,000. Nilai tersebut apabila dirujuk pada tabel 3.4 halaman 82 berada pada kriteria kuat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan (*p value* < 0,05) antara variabel (X_1) penempatan pegawai dengan variabel (X_2) motivasi.

Selanjutnya dapat diketahui bahwa nilai korelasi variabel (X_1) penempatan pegawai dengan variabel (Y) kinerja adalah sebesar 0,666, dengan *pvalue* (sig.) sebesar 0,000. Nilai korelasi tersebut apabila dirujuk pada tabel 3.4 halaman 82 berada pada kriteria kuat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan (*p value* < 0,05) antara variabel (X_1) penempatan pegawai dengan variabel (Y) kinerja.

Sedangkan untuk nilai korelasi variabel (X_2) motivasi dengan variabel (Y) kinerja adalah sebesar 0,774, dengan *pvalue* (sig.) sebesar 0,000. Nilai tersebut apabila dirujuk pada tabel 3.4 halaman 82 berada pada kriteria kuat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan (*p value* < 0,05) antara variabel (X_2) motivasi dengan variabel (Y) motivasi.

b. Analisis Jalur

Matriks tersebut merupakan nilai koefisien jalur dari variabel penempatan

pegawai (X_1) dan motivasi (X_2). Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui bahwa:

$\rho_{yx1} = 0,308$ (Koefisien Jalur Variabel X_1 terhadap Variabel Y)

$\rho_{yx2} = 0,586$ (Koefisien Jalur Variabel X_2 terhadap Variabel Y)

$\rho_{y\epsilon} = 0,584$

1) Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja (Y) memiliki pengaruh langsung sebesar 9,48% dan pengaruh tidak langsung penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (X_2) sebesar -11,02%. Total pengaruh baik langsung maupun tidak langsung penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja (Y) adalah 20,5%. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik penempatan pegawai (X_1) maka semakin baik pula kinerja pegawai fungsional umum (Y) di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

2) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah 34,33% dan pengaruh tidak langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui penempatan pegawai (X_1) sebesar 11,02%. Total pengaruh baik langsung maupun tidak langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) sebesar 45,35%. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik motivasi (X_2) maka semakin baik pula kinerja pegawai fungsional umum (Y) di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

3) Pengaruh Penempatan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Nilai pengaruh langsung secara presentase, dapat dilihat pada tabel 7.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa, Pertama pengaruh langsung penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai fungsional umum sebesar 9,48%. Dengan demikian bahwa penempatan pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai

fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Tabel 7.
Interpretasi Nilai Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung (melalui) | | Total (%) |
|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|-------|--------------|
| | | | X_1 | X_2 | |
| X_1 | 0,308 | 9,48 | - | 11,02 | 20,5 |
| X_2 | 0,586 | 34,33 | 11,02 | - | 45,35 |
| Total Pengaruh | | | | | 65,85 |

Sumber: Data Diolah 2017

Kedua pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum sebesar 34,33%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat. Ketiga, pengaruh penempatan pegawai melalui motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum sebesar 20,5%. Dengan demikian bahwa apabila penempatan pegawai meningkat yang disebabkan motivasi, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Keempat bahwa pengaruh motivasi melalui penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai fungsional umum sebesar 45,35%. Dengan demikian bahwa apabila motivasi meningkat yang disebabkan oleh penempatan pegawai, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Kelima bahwa pengaruh total penempatan pegawai dan motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum sebesar 65,85%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penempatan pegawai dan motivasi secara keseluruhan, mempengaruhi kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh dari luar variabel yang diteliti diperoleh skor sebesar 34,1%. Variabel tersebut seperti, kompensasi, kepemimpinan, kompetensi dan lain sebagainya.

7. Pembahasan

a. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pengaruh langsung variabel penempatan (X_1) terhadap variabel kinerja (Y) diperoleh skor sebesar 9,48% Pengaruh tidak langsung penempatan (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (X_2) sebesar 11,02. Sehingga diperoleh nilai total pengaruh baik langsung maupun tidak langsung penempatan (X_1) terhadap kinerja (Y) adalah 20,5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel penempatan (X_1), untuk dimensi pendidikan memperoleh presentase skor 75,45%. Merujuk pada tabel 3.3 tentang kriteria penilaian, skor tersebut termasuk kedalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, penempatan pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sebagian besar sudah berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh para pegawainya. Para pegawai juga diberikan kesempatan untuk bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Namun pada pelaksanaannya terkadang ditemui berbagai macam kendala, terutama kendala waktu saat melaksanakan pendidikan. Beberapa atasan terkesan kurang setuju apabila ada anak buahnya yang melanjutkan pendidikannya karena khawatir jadwal pendidikan akan bentrok dengan jadwal bekerja. Belum lagi pegawai yang mengikuti pendidikan harus bisa membagi konsentrasi anatar pekerjaan dan pendidikan. Selain itu pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan non – formal.

Namun demikian, masih ada beberapa kekurangan pada pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN

Prov. Jawa Barat diperoleh informasi bahwa, penempatan pegawai pada beberapa jabatan masih ada yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawainya. Sebagai contoh untuk jabatan Analisis Perencanaan diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan Psikologi. Hal ini terjadi karena secara kuantitas, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat masih kekurangan pegawai dalam bidang tersebut. Sehingga untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut, diberdayakan pegawai yang sudah ada walaupun tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Pegawai tersebut kemudian diikuti sertakan pada diklat yang mampu mendukung pelaksanaan tugasnya tersebut.

Untuk dimensi pengetahuan memperoleh presentase skor sebesar 81,64%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian yang telah dibuat pada bab tiga termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah memiliki pengetahuan yang cukup dalam mendukung pelaksanaan tugasnya. Para pegawai mengetahui tentang peraturan yang berlaku di organisasi. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan selalu berpedoman kepada ketentuan yang berlaku di organisasi. Selain itu, untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok para pegawai fungsional umum juga mampu menggunakan media teknologi informasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat telah bekerja sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa pegawai fungsional umum memang sudah memiliki pengetahuan yang cukup baik. Namun masih ditemui beberapa kekurangan, contohnya para pegawai fungsional umum belum sepenuhnya mengetahui dan memahami tentang produk yang dikeluarkan oleh organisasi. Mereka

masih terpatok pada pengetahuan yang menjadi bidangnya masing – masing. Padahal diharapkan, setiap pegawai di BKKBN Prov. Jawa Barat mengetahui dan memahami setiap produk yang dikeluarkan oleh organisasi.

Lalu untuk dimensi keterampilan memperoleh presentase skor sebesar 77,73%. Skor tersebut berdasarkan kriteria penilaian termasuk kategori dalam cukup baik. Keterampilan yang masih perlu mendapat perhatian adalah keterampilan yang berhubungan dengan komunikasi dan penggunaan peralatan kerja seperti komputer dan akses internet. Berdasarkan hasil wawancara, belum semua pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Hal ini terlihat dari masih adanya kesalahpahaman yang terjadi sesama rekan kerja ataupun dengan atasannya. Dalam hal koordinasi masih dilakukan secara individu, sedangkan yang diharapkan organisasi adalah komunikasi secara individu dan kelompok. Hal ini diperlukan untuk meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum bisa memanfaatkan komputer dan akses internet secara maksimal. Padahal, saat ini komputer dan akses internet adalah peralatan kerja utama bagi setiap pegawai.

Sedangkan dimensi pengalaman memperoleh prosentase sebesar 75,27%. Skor tersebut berdasarkan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dalam kaitannya dengan penempatan pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat, tingkat pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai fungsional umum menjadi salah satu indikator dalam hal penempatan pegawai. Hal ini bisa dijadikan salah satu dasar karena pengalaman yang dimiliki oleh seseorang bisa membuat pegawai tersebut lebih memahami akan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Selain itu melalui pengalaman juga bisa meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Dengan masa kerja yang sudah cukup lama, seharusnya para pegawai

fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah memahami akan tugas tanggung jawabnya. Namun pada kenyataannya masih saja ada pegawai yang melakukan kesalahan berulang dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, dimensi pengalaman memang menjadi salah satu dasar dalam hal penempatan pegawai bagi pegawai fungsional umum. Namun hal ini tidak menjadi mutlak, karena organisasi harus memperhatikan dimensi lainnya dalam menempatkan pegawainya.

Hasil rekapitulasi tanggapan responden variabel (X_1) penempatan pegawai diperoleh skor sebesar 3.204. Skor tersebut apabila dibandingkan skor ideal sebesar 4.125 memperoleh presentase skor sebesar 77,67%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam hal menempatkan pegawainya, khususnya pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat telah melakukannya dengan cukup baik.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa, untuk meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat salah satu caranya dapat dilakukan melalui penempatan pegawai yang tepat.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Mathis dan Jackson (2006: 262), yang menyatakan bahwa:

“Menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa saat seorang pegawai ditempatkan di posisi yang tepat, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan secara kuantitas maupun kualitas.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa, pengaruh langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah 34,33% dan pengaruh tidak langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui penempatan (X_1) sebesar 11,02. Total pengaruh baik langsung maupun tidak langsung motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 45,35%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, semakin baik motivasi pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat maka akan semakin baik pula kinerja yang ditampilkannya.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel motivasi (X_2) dimensi kebutuhan akan prestasi memperoleh presentase skor 83,18%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai fungsional umum untuk berprestasi sudah cukup baik. Para pegawai fungsional umum senantiasa mengembangkan ide dan kreativitas dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Hal ini tidak lain adalah untuk pencapaian target individu. Setiap rencana kerja yang dibuat hampir seluruhnya mampu direalisasikan oleh para pegawai fungsional umum.

Namun kondisi tersebut bukan tanpa kekurangan, seperti informasi yang diperoleh dari Kepala Bagian Kepegawaian BKKBN Prov. Jawa Barat dalam wawancara yang dilakukan penulis menyampaikan bahwa, masih ada pegawai fungsional umum yang bergantung pada atasan atau rekan kerjanya. Pegawai yang bersangkutan kesulitan jika harus bekerja sendiri. Kondisi ini tentunya kurang menguntungkan bagi organisasi, karena setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab masing – masing. Tidak selamanya atasan atau rekan kerja bisa membantu pegawai yang bersangkutan.

Dimensi pengakuan memperoleh presentase 77,73%. Skor tersebut apabila

dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum diberikan kepercayaan oleh pimpinan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Wewenang yang diberikan pimpinan mampu digunakan sebagaimana mestinya oleh para pegawai fungsional umum. Pimpinan juga memberikan penghargaan bagi setiap pegawai yang berprestasi. Penghargaan tersebut bisa berupa materi ataupun non materi.

Namun demikian, kepercayaan tersebut masih belum sepenuhnya diberikan kepada para pegawai fungsional umum. Masih ada campur tangan atasan atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang memang harus dibicarakan di tingkat pimpinan. Informasi ini diperoleh dari Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat pada kegiatan wawancara bersama penulis.

Untuk dimensi tanggung jawab memperoleh presentase sebesar 81,09%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, para pegawai fungsional umum memiliki tanggung jawab yang cukup baik dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik oleh para pegawai fungsional umum. Selain itu, para pegawai fungsional umum juga bertanggung jawab atas setiap masalah yang dihadapinya dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, untuk dimensi tanggung jawab memang sudah cukup baik. Namun masih ada beberapa pegawai fungsional umum yang belum bersedia melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasannya. Pegawai tersebut selalu berusaha mencari alasan agar pekerjaan tersebut tidak dilimpahkan kepadanya. Hal ini dilakukan agar pegawai yang bersangkutan terhindar dari pekerjaan.

Sedangkan dimensi kemajuan pegawai mendapatkan presentase sebesar 79,00%. Skor

tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria hasil tanggapan responden yang telah dibuat di bab tiga dan termasuk kategori cukup baik.

Kondisi ini menunjukkan bahwa, para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat memiliki keinginan yang cukup tinggi untuk mengembangkan karirnya. Hal ini terlihat dari keinginan para pegawai untuk mendapatkan promosi. Keinginan ini akan mendorong para pegawai untuk bisa lebih kreatif dalam setiap pekerjaan. Sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian BKKBN Prov. Jawa Barat dalam sesi wawancara dengan penulis. Beliau menyampaikan bahwa, setiap pegawai fungsional umum memiliki keinginan yang tinggi untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun hal tersebut terkadang berbenturan dengan persyaratan yang harus dipenuhi pegawai yang bersangkutan. Persyaratan dalam menempatkan pegawai masih ada yang belum terpenuhi oleh pegawai yang bersangkutan.

Lalu dimensi pengembangan potensi individu memperoleh prosentase skor 82,91%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, ada keinginan yang cukup tinggi dari para pegawai fungsional umum untuk bisa mengembangkan dirinya menjadi lebih baik.

Para pegawai fungsional umum memiliki keinginan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan formal ataupun informal. Mereka termotivasi untuk meningkatkan kompetensi agar bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Mereka juga berusaha aktif dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Hal ini guna menunjukkan eksistensi mereka dalam organisasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat dalam sesi wawancara bersama penulis. Beliau

menyampaikan bahwa, setiap tahunnya permohonan dari pegawai fungsional umum untuk mengikuti pendidikan terus bertambah. Hal ini menunjukkan bahwa, ada motivasi dari para pegawai fungsional umum untuk meningkatkan kompetensi mereka. Sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara individu maupun kelompok.

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel (X_2) motivasi, diperoleh skor sebesar 4.443. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 5.500 memperoleh prosentase sebesar 80,78%. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor kriteria penilaian termasuk dalam kategori cukup baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi dari para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat sudah cukup baik. Kondisi ini baik bagi organisasi, karena dengan motivasi yang baik, setiap pegawai akan mampu menampilkan kinerja yang baik pula. Dengan demikian setiap pegawai bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik daripada mencari kepercayaan dari pimpinan atau rekan kerja. Dengan bekerja lebih baik, maka kepercayaan tersebut akan muncul dengan sendirinya. Biasanya karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi ia akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang motivasi kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi organisasi untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan terdorongnya motivasi kerja karyawan, maka akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja tiap-tiap individu karyawan.

c. Pengaruh Penempatan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh total penempatan pegawai dan motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum adalah sebesar 65,85%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penempatan pegawai dan motivasi secara keseluruhan, mempengaruhi kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa, motivasi lebih mempengaruhi kinerja bila dibandingkan dengan penempatan pegawai. Nilai yang diperoleh yaitu 58,6%. Dengan demikian, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat bisa dimulai dengan meningkatkan motivasi para pegawai tersebut. Motivasi mereka bisa meningkat apabila mereka bekerja sesuai dengan keahliannya masing – masing. Hal itu akan membuat para pegawai lebih nyaman dalam bekerja.

Untuk variabel penempatan (X_1), dari empat dimensi yang diteliti yaitu pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, yang mendapat skor tertinggi adalah dimensi pengetahuan dengan skor 81,64%, skor tersebut termasuk kategori cukup baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam menempatkan pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat mengutamakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawainya. Tanpa mengesampingkan dimensi lainnya, dimensi pengetahuan menjadi yang paling penting dalam hal penempatan pegawai. Hal ini penting, agar para pegawai fungsional umum bisa bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku dan bisa memenuhi nilai standar minimal untuk setiap pekerjaan yang dilakukan.

Dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai fungsional umum di kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat,

dimensi pengetahuan dari variabel penempatan harus mendapatkan perhatian yang lebih dari dimensi yang lainnya. Hal ini diperlukan agar kinerja pegawai fungsional umum di kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat bisa terus meningkat. Karena berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan berdasarkan pengetahuan yang mereka miliki, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai lainnya.

Untuk variabel motivasi (X_2), dari lima indikator yang diteliti yaitu, yang mendapat skor tertinggi adalah dimensi kebutuhan akan prestasi dengan prosentase sebesar 83,18%. Hal ini menunjukkan bahwa, setiap pegawai fungsional umum memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Melalui prestasi yang didapatkan, setiap pegawai akan menunjukkan eksistensinya di dalam organisasi. Sehingga mereka dapat dikenal melalui prestasi yang diperoleh. Prestasi ini tentu akan berbanding lurus dengan kinerja yang ditampilkan. Prestasi didapat manakala kinerja mereka dinilai melebihi standar yang telah ditetapkan organisasi. Sehingga terbuka kesempatan bagi mereka untuk bisa lebih mengembangkan karir dalam organisasi.

Sedangkan untuk variabel kinerja (Y), dari lima indikator yang diteliti, yang mendapatkan skor terendah adalah dimensi terendah kemampuan dengan prosentase sebesar 79,56%. Itu artinya, para pegawai fungsional umum masih harus meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini diperlukan agar kinerja mereka semakin meningkat.

Dengan demikian, agar kinerja pegawai fungsional umum di kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat bisa terus meningkat, pimpinan harus terus mengasah kemampuan dari para pegawainya. Peningkatan kinerja ini tidak lepas dari pengaruh variabel penempatan (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa, pengaruh

penempatan dan motivasi terhadap kinerja sangat erat, karena melalui penempatan yang tepat akan dapat meningkatkan motivasi pegawai yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat.

d. Pengaruh Variabel Lain Yang Tidak Diteliti

Berdasarkan tabel *Model Summary* dapat diketahui nilai $R^2y = 0,659$. Dengan demikian untuk menghitung pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} \rho_{y\varepsilon} &= \sqrt{1 - R^2y} (X_1, X_2, \dots X_k) \\ &= \sqrt{1 - 0,659} \\ &= \sqrt{0,341} \\ &= 0,584 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengaruh variabel lain (epsilon) dalam penelitian ini sebesar 0,584. Itu artinya, selain variabel penempatan (X_1) dan motivasi (X_2) ada variabel lain yang juga turut mempengaruhi kinerja pegawai fungsional umum di kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat. Variabel lain yang dimaksud adalah variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti, kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan lain sebagainya.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat, maka dapat disimpulkan bahwa:

1) Penempatan pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barattermasuk kategori cukup baik. Dari empat dimensi yang diteliti, skor yang paling tinggi adalah pengetahuan dan termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam menempatkan pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa

Barat mengutamakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawainya. Untuk dimensi yang memiliki skor paling rendah yaitu dimensi pengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa, masa kerja tidak menjamin seseorang bisa ditempatkan dalam suatu jabatan. Faktor – faktor lain tetap dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan dalam menempatkan pegawai.

2) Motivasi pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barattermasuk kategori cukup baik. Dari lima indikator yang diteliti, yang mendapat skor tertinggi adalah dimensi kebutuhan akan prestasi. Hal ini menunjukkan bahwa, setiap pegawai fungsional umum memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Melalui prestasi yang didapatkan, setiap pegawai akan menunjukkan eksistensinya di dalam organisasi. Sedangkan untuk dimensi yang mendapatkan skor paling rendah yaitu dimensi pengakuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat tidak terlalu mempermasalahkan tentang kepercayaan dan wewenang terhadap mereka. Mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik daripada mencari kepercayaan dari pimpinan atau rekan kerja. Dengan bekerja lebih baik, maka kepercayaan tersebut akan muncul dengan sendirinya.

3) Kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat termasuk kategori cukup baik. Dari lima indikator yang diteliti, yang mendapatkan skor tertinggi adalah dimensi ketepatan waktu. Artinya, untuk pekerjaan yang dilakukan, mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan organisasi. Untuk dimensi yang mendapatkan skor terendah adalah dimensi kemampuan. Itu artinya, para pegawai fungsional umum masih harus meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini diperlukan agar kinerja mereka semakin meningkat. Bila dikaitkan dengan

penempatan pegawai, kondisi ini bisa terjadi akibat dalam penempatan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat masih belum sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

- 4) Pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat bisa dilihat dari hasil analisa jalur. Hasilnya menunjukkan bahwa penempatan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Prov. Jawa Barat, bisa diawali dengan penempatan yang sesuai dengan kualifikasi pegawai. Kondisi seperti ini akan mampu meningkatkan motivasi para pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Para pegawai akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, karena posisi mereka sesuai dengan keahlian masing – masing.
- 5) Selain variabel penempatan pegawai dan motivasi, diketahui bahwa terdapat variabel lain yang juga turut mempengaruhi kinerja Pegawai Fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Variabel lain yang dimaksud adalah variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti, kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan lain sebagainya.

2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti dapat memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Dalam hal menempatkan pegawainya, khususnya pegawai fungsional umum, Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sebaiknya memperhatikan faktor pengalaman yang dimiliki oleh pegawainya. Karena faktor pengalaman cukup mempengaruhi kinerja seseorang. Semakin

lama seorang pegawai bekerja, maka akan semakin terampil kemampuan pegawai yang bersangkutan.

- 2) Untuk meningkatkan motivasi para pegawainya, Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat hendaknya bisa memberikan kepercayaan dan wewenang lebih kepada para pegawai. Dengan demikian, pegawai yang bersangkutan akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.
- 3) Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa, motivasi lebih mempengaruhi kinerja bila dibandingkan dengan penempatan pegawai. Dengan demikian, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai fungsional umum di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat bisa dimulai dengan meningkatkan motivasi para pegawai tersebut. Motivasi mereka bisa meningkat apabila mereka bekerja sesuai dengan keahliannya masing – masing. Hal itu akan membuat para pegawai lebih nyaman dalam bekerja.

REFERENSI

Sumber Buku

- Alex S. Nitisemito. 2004. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amstrong, Michael. 2006. *Human Resource Management Practice*. London: Kopan Page.
- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya.
- Cohen, William A. 2002. *The new art of the Leader*, cetakan pertama. Jakarta: Prenhallindo.

- Dale, Yoder. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Effendi, H. 2003. *Telaah Kualitas Air bagi Pengelolaan Sumber Daya dan Lingkungan Perairan*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Kanisius.
- Fathoni, Abdurrahman. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- Gouzali, Saydam. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Huczynski A. H., Buchanan D. 1991. *“Organizational Behavior”*. An Introductory Text. Hampstead: Prentice Hall.
- Irawan. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Liberty.
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1990. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Mankunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rusdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Meier, Dave. 2003. *The Accelerated Learning*. Bandung: Kaifa.
- Moekijat. 2003. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YPKPN.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Panggabean, S., Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo.
- B.Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Schuler, Randal S & Susan E. Jackson. 1997. *Strategic Theory Research*. Oxlord Blacwell.
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- _____. 1999. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Esensial dan Aktual*. Bandung: Mandar Maju.
- _____. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, Bedjo. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto. 2007. *Kesehatan Mental; Konsep Cakupan dan Perkembangannya*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Stoner, James A.F. 1992. *Manajemen. Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Sunyoto, Danang, 2013. *Perilaku Konsumen, CAPS (Center of Academy Publishing Service)*. Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah Suatu Pendekatan Budaya*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.

- Suwarno, Handayaniingrat. 2006. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Suwatno. 2001. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- _____. *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Suyadi, Prawirosentono. 2009. *Manajemen Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Angkasa.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Tulus, Agus Moh. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Panduan.
- Umar, Husein, 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke 3). Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi. 2001. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju, Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Malang: UMM Press.
- Sumber Lainnya**
- Belly Onanda. 2015. *The Effects of Motivation on Job Performance (A Case Study of KCBCoast Region)*. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, 1 ISSN 2250-3153.
- Liamatul Azizah, Djahur Hamid, Heru Susilo. 2014. *Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin. 2016. *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java*. International Journal of Advanced Research, Volume 3, Issue -378-396.
- Olivia Theodora. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang*. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Rizky Randa. 2015. *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru.