

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia yang pesat berdampak luas terhadap kondisi internal dan eksternal birokrasi di Indonesia. Birokrasi harus mampu menjawab segala tantangan yang timbul akibat perubahan tersebut melalui reformasi birokrasi, yang harus diiringi dengan peningkatan kualitas ASN. Salah satu tuntutan adalah mewujudkan ASN yang dapat bersikap dan berperilaku seperti yang diinginkan oleh masyarakat, yakni pemberian pelayanan publik yang mudah, murah, cepat, tepat waktu, dan tidak berbelit-belit. Oleh karena itu, penguatan manajemen ASN yang berorientasi kepada pelayanan publik menjadi tantangan bagi birokrasi modern saat ini.

Menciptakan birokrasi berorientasi pada hasil adalah sebuah kebutuhan bagi Pemerintah untuk mempercepat pembangunan nasional. Birokrasi berorientasi pada hasil adalah birokrasi yang berfokus pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, salah satu sumber daya tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu organisasi dan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi penting dalam menentukan kesuksesan ketika organisasi menghadapi tantangan–tantangan globalisasi. Sumber Daya Manusia menjadi faktor pengungkit (*leverage*) yang mengkombinasikan berbagai sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi, seperti sumber daya finansial dan sumber daya fisik (teknologi, prasarana, dan sarana). Kemajuan teknologi dan sumber dana yang banyak tidak akan berarti tanpa adanya SDM yang profesional. Perkembangan kondisi lingkungan *internal* dan *eksternal* dalam organisasi yang semakin dinamis membutuhkan SDM yang



l mampu untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan–perubahan

Salah satu prasyarat dasar untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif adalah ketersediaan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, akuntabel dan sejahtera sesuai dengan karakteristik, visi, misi dan tujuan strategis organisasi untuk dapat membangun sikap dan perilaku organisasi yang mampu menghadapi berbagai gejala perkembangan dan perubahan yang terjadi. Sehingga dalam menghadapi persaingan global saat ini dan di masa depan, diperlukan sumber daya manusia yang mampu mengemban tugas jabatan, memiliki integritas, mampu berkinerja tinggi dan berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi dan menjadi dasar bagi organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dan membentuk organisasi yang unggul.

Tuntutan masyarakat dan tuntutan lingkungan strategis baik di tingkat nasional maupun global terhadap sumber daya manusia aparatur yang profesional dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat kian mendesak dan tidak dapat ditunda lagi. Oleh karena itu, perlu dibangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia aparatur yang kondusif untuk membentuk sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berkinerja tinggi. Untuk itu, pemerintah telah dan sedang melaksanakan reformasi birokrasi yang salah satunya adalah reformasi di bidang sumber daya manusia aparatur. Reformasi dimaksud antara lain meliputi penataan jumlah dan kualitas serta distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN).

“Prioritas utama kita ke depan adalah pembangunan sumber daya manusia yang terkonsolidasi dengan baik, didukung anggaran yang tepat sasaran sehingga terjadi peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui peta jalan yang jelas, terukur, dan hasilnya dapat dinikmati oleh masyarakat” Demikian pidato Bapak Presiden Joko Widodo pada Sidang Kabinet Paripurna mengenai Ketersediaan Anggaran dan Pagu Indikatif Tahun 2020, 23 April 2019, di Ruang Garuda, Istana Kepresidenan Bogor, Provinsi Jawa Barat. (Sumber: Rencana Strategis Deputi Bidang



Tahun 2020–2024).

an dan dinamika lingkungan strategis senantiasa berkembang menuntut pemerintah untuk selalu berbenah dan bertransformasi ke arah yang lebih

angka mendukung proses transformasi organisasi, diperlukan dukungan

sumber daya manusia berupa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang handal dan berkinerja baik. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.

Sesuai amanat Undang–Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu terwujudnya manajemen Aparatur Sipil Negara yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, memiliki integritas, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, yang selanjutnya menjadi basis dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Untuk itu, pemerintah senantiasa melaksanakan reformasi birokrasi yang salah satunya adalah reformasi di bidang sumber daya manusia aparatur.

Pada Undang–Undang ASN juga menyebutkan bahwa nilai dasar ASN dijabarkan dalam kode etik dan kode perilaku ASN. Kode etik dan kode perilaku ASN yang menjadi nilai dasar (*Core Value*) ASN, yaitu **Ber–AKHLAK** sebagai singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, mencerminkan sejumlah nilai–nilai kunci yang menjadi landasan utama bagi ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Penilaian Kinerja ASN bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Kinerja ASN dapat dilihat dari capaian hasil pelaksanaan program dan kegiatan berdasarkan peran dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara yang tertuang dalam perjanjian kinerja di unit kerja, satuan kerja dan instansi dalam mewujudkan sasaran program, tujuan, visi dan misi instansi yang telah ditetapkan dan tertuang dalam perencanaan strategis (renstra) instansi. Amrutha



Am Adanlawo, et. al. (2023) menyimpulkan kinerja pegawai sebagai seorang individu melaksanakan tugas, mengemban tanggung jawab, dan aktivitas terkait pekerjaan yang diharapkan dari seorang pekerja.

Pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor penempatan kerja, kompensasi

dan motivasi. Penempatan kerja adalah proses menempatkan pegawai pada lokasi, posisi dan jabatan pekerjaan pegawai sesuai dengan ruang lingkup dan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya, sedangkan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Penempatan pegawai merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ketepatan menempatkan para pegawai pada lokasi dan posisi kerja yang tepat merupakan salah satu faktor penting dalam usaha membangkitkan semangat dan motivasi kerja pegawai. Kinerja baik dari seorang pegawai tentunya akan mendorong organisasi untuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Trisnawati (2019) mendefinisikan, penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Pegawai akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila mereka ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan pengalaman. Sedangkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan pada Pasal 24 ayat 1.e. bahwa Pegawai ASN wajib bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.



sasi juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja kompensasi merupakan salah satu faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan (Husin et al., 2021). Dwianto, et al. (2021) menyimpulkan bahwa kompensasi yang memadai akan mempengaruhi

kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para karyawan maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi.

Terkait hak ASN, Undang–Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan pada Pasal 21 ayat 1 bahwa Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel. Selanjutnya dijelaskan bahwa komponen penghargaan dan pengakuan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:

- a. penghasilan berupa gaji atau upah;
- b. penghargaan yang bersifat motivasi berupa finansial, dan/atau nonfinansial;
- c. tunjangan dan fasilitas berupa tunjangan dan fasilitas jabatan, dan/atau tunjangan dan fasilitas individu;
- d. jaminan sosial berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan pensiun, dan jaminan hari tua;
- e. lingkungan kerja berupa fisik, dan/atau non fisik;
- f. pengembangan diri berupa pengembangan talenta dan karier, dan/atau pengembangan kompetensi;
- g. bantuan hukum berupa litigasi, dan/atau nonlitigasi.

Motivasi adalah sesuatu yang terdapat dalam diri manusia untuk mengerjakan suatu kegiatan ataupun pekerjaan. Namun motivasi ini terbagi menjadi dua yaitu motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri maupun yang dari luar individu itu sendiri. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mendefenisikan motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi. Kadarisman (2017) menyimpulkan, pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para



lah untuk: (1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan (2) meningkatkan gairah dan semangat kerja, (3) meningkatkan disiplin (4) meningkatkan prestasi kerja, (5) meningkatkan rasa tanggung jawab, (6) meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan (7) menumbuhkan loyalitas karyawan

pada perusahaan.

Motivasi merupakan sumber kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia yang mempengaruhi cara kerjanya dan seberapa besar usaha yang dikeluarkan dalam menyelesaikan tugasnya (Mardhiyah, et. al., 2024). Sedangkan Sutanjar dan Saryono (2019) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi terhadap kinerja tergantung pada intensitas motivasi yang diberikan. Di sisi lain, Kadarisman (2017) mendeskripsikan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, maka seringkali perusahaan atau instansi memberikan *reward* (penghargaan) atau kompensasi atas kinerja yang telah dicapai oleh individu. Wahyudi dan Tupti (2019) menyimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

Pada era transformasi digital saat ini, peran Kementerian Komunikasi dan Digital, khususnya Direktorat Jenderal Sumber Daya Perangkat Pos dan Informatika (Ditjen SDPPI), menjadi semakin krusial dalam memastikan pelayanan yang efisien dan efektif di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Ditjen SDPPI memiliki peran strategis dalam memajukan sektor teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Kebutuhan akan konektivitas dan akses informasi yang cepat semakin mendesak, mendorong Ditjen SDPPI untuk terus berinovasi dan beradaptasi.

Ditjen SDPPI adalah sebuah unit kerja setingkat eselon I yang berada di bawah Kementerian Komunikasi dan Digital yang mempunyai tugas merumuskan serta menetapkan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang sumber daya dan teknologi informasi dan informatika. Ditjen SDPPI berperan penting dalam mendukung Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, terutama meliputi optimalisasi pemanfaatan spektrum frekuensi radio,

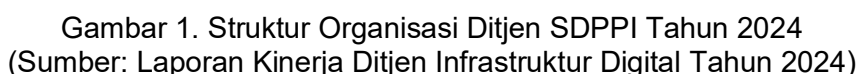


peningkatan kualitas layanan publik, dan pengembangan ekosistem industri perangkat telekomunikasi untuk mendukung ketersediaan layanan telekomunikasi berkualitas dan dapat memberikan manfaat ekonomis untuk masyarakat serta memenuhi kebutuhan pencapaian pembangunan nasional yang telah dicanangkan.

Ditjen SDPPI memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa unit dan bagian, yang bekerja secara terintegrasi untuk mencapai tujuan dan misi instansi. Tugas Ditjen SDPPI sangat strategis dikarenakan sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya alam yang terbatas (*limited natural resources*) namun sangat strategis dengan nilai ekonomi tinggi yaitu spektrum frekuensi radio, yang merupakan sumber pendapatan negara bukan pajak (PNBP). Selain itu, Ditjen SDPPI menyusun pedoman kebijakan terkait penggunaan slot orbit untuk komunikasi satelit dan standardisasi perangkat telekomunikasi yang digunakan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Ditjen SDPPI menjalankan 3 (tiga) fungsi pokok di bidang sumber daya dan perangkat pos dan informatika, yaitu: pengaturan, pengawasan dan pengendalian. Fungsi pengaturan meliputi kegiatan yang bersifat umum dan teknis operasional yang antara lain diimplementasikan dalam bentuk pengaturan perizinan dan persyaratan dalam penyelenggaraan SDPPI. Fungsi pengawasan merupakan suatu fungsi untuk memantau dan mengawasi seluruh kegiatan penyelenggaraan SDPPI agar tetap berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku, sedangkan fungsi pengendalian merupakan fungsi yang bertujuan memberi pengarahan dan bimbingan terhadap penyelenggaraan SDPPI, termasuk juga agar penegakan hukum (*law enforcement*) di bidang penyelenggaraan SDPPI dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh sebab itu, Ditjen SDPPI dituntut untuk melaksanakan tugas tersebut dengan transparan, akuntabel, efektif, dan efisien sesuai prinsip *good governance*.

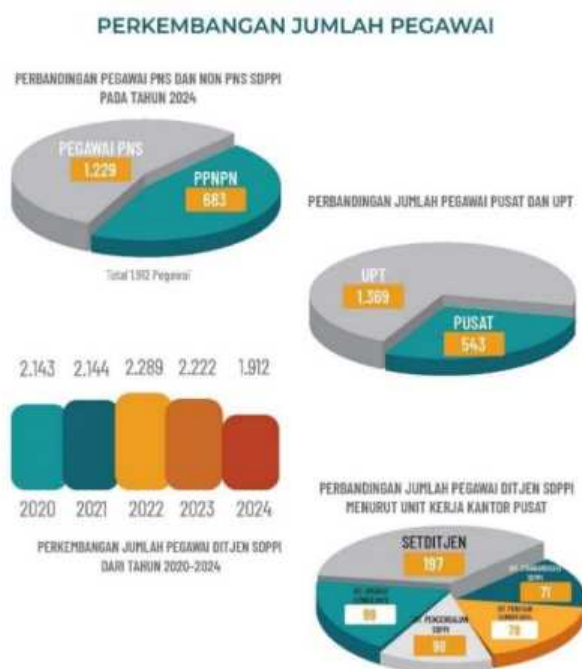




or Spektrum Frekuensi Radio Kelas II, sebanyak 14 (empat belas) UPT.

3. Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio, sebanyak 8 (delapan) UPT.

Ditjen SDPPI menyadari bahwa pelaksanaan transformasi digital sebagai elemen penting pembangunan nasional, memicu munculnya berbagai inovasi digital sehingga semakin ketatnya persaingan usaha yang juga akan berimbas pada peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Jumlah pegawai Ditjen SDPPI terus dikelola secara optimal untuk mendukung pencapaian sasaran strategis. Demi tercapainya sasaran strategis tersebut faktor kinerja pegawai SDPPI menjadi sangat penting dan diperhatikan. Begitupun halnya dengan persoalan penempatan, kompensasi dan motivasi kerja untuk para pegawai Ditjen SDPPI.



Gambar 2. Perkembangan dan Jumlah Pegawai Ditjen SDPPI Tahun 2024
(Sumber: Laporan Kinerja SDPPI Tahun 2024)

Penempatan pegawai sangat berperan penting terhadap kinerja pegawai Ditjen SDPPI yang memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT) sebanyak 35 (tiga puluh lima) UPT yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain terkait lokasi penempatan, yang menjadi perhatian juga adalah posisi dan tanggung jawab pegawai yang disesuaikan nnya baik jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu maupun jabatan mum (pelaksana). Penyusunan proses bisnis, peta jabatan, n kompetensi dan pengembangan karier pegawai terus dilaksanakan



dan dilakukan pemutakhiran data untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Selain itu pencanangan Zona Integritas (ZI) juga diselenggarakan untuk menciptakan kinerja pegawai dan organisasi yang berintegritas, memberikan pelayanan publik yang prima, akuntabel, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta intervensi politik.

Terkait kompensasi, sebagai institusi yang bertanggung jawab terkait Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di sektor Telekomunikasi dan dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang prima, Ditjen SDPPI dengan beban pekerjaan terkait tugas dan fungsinya senantiasa memperhatikan kompensasi terhadap pegawainya. Salah satu bentuk kompensasi tersebut adalah pemberian Honorarium SBML (Standar Biaya Masukan Lainnya). SBML merupakan Honorarium Optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Bidang Telekomunikasi dan Penyiaran, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Keuangan berdasarkan Surat Menteri Keuangan Nomor: S-1011/MK.02/2016 tanggal 22 November 2016. Honorarium tersebut diberikan di luar tunjangan kinerja yang juga diperoleh oleh PNS Ditjen SDPPI.

Motivasi merupakan cara agar pegawai memiliki kemauan bekerja dan berkinerja baik untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, Ditjen SDPPI senantiasa melakukan pemberian motivasi kepada para pegawainya. Usaha yang dilakukan, misalnya pemberian penghargaan kepada para pegawai dan UPT terkait capaiannya, ajang *Ifas-Fest* untuk menyalurkan inovasi dan kreativitas pegawai, pemenuhan sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas pegawai dan UPT, pelaksanaan medical check up, mengusahakan kenaikan honorarium SBML, kesempatan untuk berpindah dari fungsional umum ke fungsional tertentu, peningkatan kompetensi diri dan pengembangan karier, pelaksanaan monitoring dan evaluasi bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan terkait capaian target, dan pemberian sanksi terkait kedisiplinan pegawai.





Gambar 3. Konsep Ber-AKHLAK Ditjen SDPPI
(Sumber: Laporan Kinerja SDPPI Tahun 2024)

Ditjen SDPPI senantiasa meneguhkan komitmennya untuk menghadirkan layanan yang canggih secara teknologi dan juga menerapkan nilai-nilai budaya Indonesia yang luhur. Konsep **BerAKHLAK** (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang merupakan nilai dasar ASN menjadi pijakan utama dalam mengimplementasikan kebijakan dan menjalankan program-program yang berdampak pada pelayanan masyarakat. Integrasi nilai-nilai ini dalam setiap aspek kinerja, bertujuan untuk menciptakan ASN yang berintegritas, lingkungan kerja yang efisien, layanan publik yang berkualitas, dan kontribusi positif terhadap pembangunan nasional.



hatikan pentingnya tugas, fungsi dan peran Ditjen SDPPI serta melihat salah yang terjadi dan hasil diskusi awal dengan beberapa pegawai di DPPI, penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan terkait kinerja

pegawai sebagai berikut:

1. Faktor penempatan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPT Ditjen SDPPI, antara lain adalah: a) tingkat permohonan mutasi pegawai ke UPT tempat asal pegawai relatif tinggi; b) indikasi pegawai melakukan kesalahan baik disengaja maupun tidak disengaja terkait pemutakhiran data pengguna frekuensi radio bisa terjadi dikarenakan pegawai ditempatkan dan melakukan pekerjaan tersebut di lokasi UPT yang sama dalam jangka waktu yang lama; c) penempatan pegawai tidak sesuai kompetensinya dikarenakan tidak adanya pegawai yang dapat mengisi jabatan tersebut; dan d) jumlah pegawai di setiap UPT yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi UPT.
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan masih didasarkan terhadap pertimbangan emosional pimpinan.
3. Dengan kompensasi saat ini dan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilaksanakan masih ditemukan pegawai yang merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.
4. Pegawai masih merasakan kurangnya motivasi yang diberikan terkait pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.
5. Pegawai merasa kinerja yang diberikan kepada institusi tidak dihargai.

Memperhatikan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka penulis menganggap perlu melakukan penelitian pada UPT Ditjen SDPPI, Kementerian Komunikasi dan Digital, terkait permasalahan pengaruh penempatan kerja, kompensasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada UPT Ditjen SDPPI. Hal ini menjadi perhatian untuk mengetahui dampak penempatan kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, Penulis hanya melakukan objek penelitian pada 11 (sebelas) UPT yang berada di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua. Adapun UPT yang menjadi objek penelitian adalah sebagai berikut:

1. Balai Monitor SFR Kelas I Makassar;
2. Balai Monitor SFR Kelas II Palu;
3. Balai Monitor SFR Kelas II Manado;
4. Balai Monitor SFR Kelas II Jayapura;
5. Balai Monitor SFR Kelas II Merauke;



6. Loka Monitor SFR Kendari;
7. Loka Monitor SFR Gotontalo;
8. Loka Monitor SFR Mamuju;
9. Loka Monitor SFR Ambon;
10. Loka Monitor SFR Ternate; dan
11. Loka Monitor SFR Manokwari.

Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada UPT Ditjen SDPPI Di Wilayah Sulawesi, Maluku Dan Papua”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yang ditujukan pada UPT Ditjen SDPPI di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua adalah sebagai berikut:

1. Apakah penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai?
2. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai?
3. Apakah penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah penempatan kerja melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kompensasi melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



analisis pengaruh langsung penempatan kerja terhadap motivasi kerja

2. Untuk menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis penempatan kerja melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis kompensasi melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Manfaat dari hasil penelitian ini selain untuk kepentingan akademik, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai solusi dalam penempatan kerja, kompensasi dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada UPT Ditjen SDPPI. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat yang bersifat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Bagi akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan sumbangan tentang pengetahuan terkait penempatan kerja, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.
2. Bagi objek penelitian, hasil penelitian yang diharapkan akan dapat memberikan masukan dan solusi bagi Pimpinan baik di Pusat (Ditjen SDPPI) maupun di UPT Ditjen SDPPI, khususnya di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

1.4 Rencana Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran pokok dari proposal ini, maka dikemukakan sistematika penulisan yang terdiri dari enam bab sebagai berikut:



Iluan

Pada bab ini yang berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	Pada bab ini terdiri dari tinjauan pustaka yang menguraikan teori–teori yang digunakan sebagai tinjauan/landasan dalam menganalisis batasan masalah yang dikemukakan, desain konseptual dan hipotesis penelitian.
Bab III Metode Penelitian	Bab ini menyampaikan jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis–jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.
Bab IV Hasil Penelitian	Pada Bab ini penulis menguraikan hasil dari penelitian dan pembahasan hasil penelitian.
Bab V Penutup	Pada bab ini merupakan penutup dari penulisan yang terdiri dari kesimpulan atau hasil analisis dan saran.



BAB II

TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembangunan Indonesia 2020–2024 ditujukan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan pembangunan manusia diarahkan pada pengendalian penduduk dan penguatan tata kelola kependudukan, pemenuhan pelayanan dasar dan perlindungan sosial, peningkatan kualitas anak, perempuan dan pemuda, pengentasan kemiskinan, serta peningkatan produktivitas dan daya saing angkatan kerja. Kebijakan pembangunan manusia tersebut dilakukan berdasarkan pendekatan siklus hidup, dan inklusif termasuk memperhatikan kebutuhan penduduk usia lanjut maupun penduduk penyandang disabilitas, dan pengelolaan SDM bertalenta. Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu prioritas pemerintah dan kunci sukses Indonesia.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu organisasi dan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia menjadi faktor pengungkit (*leverage*) yang mengkombinasikan berbagai sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi, seperti sumber daya finansial dan sumber daya fisik (teknologi, prasarana, dan sarana). Kemajuan teknologi dan sumber dana yang banyak tidak akan berarti tanpa adanya SDM yang profesional. Perkembangan kondisi lingkungan *internal* dan *eksternal* dalam organisasi yang semakin dinamis membutuhkan SDM yang mampu untuk melakukan adaptasi.

Banyak hal yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia misalnya mengenai pengadaan tenaga kerja, penempatan kerja, lingkungan kerja,

dan lain sebagainya. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi emen dilandasi oleh keahlian khusus untuk menggelutinya dan diikat



dengan kode etik serta dituntut untuk bekerja secara profesional. Oleh karenanya manajemen sumber daya manusia menjadi penting untuk dibahas dan diteliti.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses dengan melakukan perekrutan, pengembangan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan dari berbagai sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi bisnis atau perusahaan dengan cara melihat kinerja para pegawainya. Mahriani (2019) mendeskripsikan bahwa ruang lingkup manajemen SDM mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen, penempatan, pendidikan pengembangan karier, pemutasian, pengawasan, pengevaluasian, penilaian kinerja dan sebagainya. Terhadap itu semua, sumber daya manusia organisasi dikelola secara profesional agar organisasi mampu berkembang sesuai tuntutan dunia kerja. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola dan mengatur sejumlah orang atau pegawai dalam organisasi mulai pegawai diangkat menjadi pegawai sampai berakhir masa kerja dalam suatu organisasi Marniati (2020).

Definisi lainnya disampaikan oleh Yuliani (2023) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu. Sedangkan Dessler (2019) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, dan keselamatan, dan masalah keadilan mereka. Mangkunegara (2015) menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Sutrisno (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah



rencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Sementara itu, Aryanto (2017) menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan

sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Kasmir (2017) menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Flippo yang dikutip Hasibuan (2017) *“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”*, artinya: Manajemen personalia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengetahuan terkait tata cara dalam mendapatkan, mengelola, mendayagunakan dan mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia pada organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai aset (*human capital*) yang berperan penting dalam mengelola sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi agar mencapai tujuan organisasi.

2.1.1 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi menerapkan manajemen untuk menjalankan keberlangsungan organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala urusan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Sumber daya manusia memiliki kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu. Bagaimana perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan



lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi penting dalam menentukan kesuksesan ketika organisasi menghadapi tantangan–tantangan globalisasi. Perkembangan teknologi saat ini yang merupakan era digitalisasi memicu munculnya berbagai inovasi digital sehingga semakin ketatnya persaingan usaha yang juga akan berimbas pada peningkatan kualitas sumber daya manusianya, maka saat ini sangat dirasakan adanya kebutuhan akan sumber daya manusia yang cakap.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu aspek penting dalam kehidupan dan keberlangsungan sebuah organisasi. Pengelolaan sebuah organisasi bermula dari efektivitas pengelolaan sumber daya yang ada didalamnya. Sumber daya manusia adalah salah satu aspek sentral dalam pengelolaan sumber daya pada sebuah organisasi. Kekuatan organisasi terletak pada seberapa baik sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi. Sebagai aset yang penting, organisasi wajib memberikan perhatian agar sumber daya manusianya memberikan prestasi yang maksimal. Untuk itulah, manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan dan memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Hasibuan (2014:14) menyimpulkan manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah–masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*;
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*;
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan



ntian;

an penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang

ng;

- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
- f. Memonitor dengan cermat undang–undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan–perusahaan sejenis;
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan;
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal; dan
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Senada dengan hal tersebut, Mulyadi (2015) mengemukakan sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam suatu perusahaan, misalnya: sumber daya manusia dapat membuat produk yang unggul, sumber daya manusia dapat membuat inovasi yang kompetitif, sumber daya manusia dapat merancang atau mendesain dan juga tidak kalah pentingnya sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengelola keuangan yang efektif dan efisien.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan tata cara dalam mendapatkan, mengelola, mendayagunakan dan mengoptimalkan sumber daya untuk mewujudkan hasil yang akan dicapai melalui kegiatan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berperan besar bagi kesuksesan sebuah organisasi untuk mewujudkan pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasinya.

Peran manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia seefektif



diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi (Supriadi, 2022). Selanjutnya, Supriadi (2022) menyimpulkan peran sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Peran perencanaan sumber daya manusia meliputi beberapa kegiatan, diantaranya:

- a. Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, dibutuhkan.
- b. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang.
- c. Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

Terkait perencanaan sumber daya manusia, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, khususnya yang dapat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang.

2. Pengangkatan dan pemberhentian karyawan

Fungsi manajemen sumber daya manusia semakin rumit karena berbagai peraturan memberi peluang yang sama untuk seluruh lapisan masyarakat dalam mendapatkan pekerjaan serta semakin kompleksnya formasi jabatan yang akan diisi. Proses pengangkatan dan pemberhentian ini meliputi:

- a. *Recruitment* calon pelamar pekerjaan
- b. Seleksi calon pekerja atau karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan Perusahaan.
- c. Mengadakan proses pemutusan hubungan kerja dengan baik kepada karyawan.

Manajer sumber daya manusia perlu berhati-hati pada saat menyaring calon karyawan. Selain itu, ketika sudah berakhir masa jabatan atau masa kerjanya, maka perusahaan memiliki tanggung jawab harus melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan dengan sebaik-baiknya.

3. Pengupahan tunjangan



ada karyawan dikatakan berhasil jika didasarkan pada keadilan dan yang meliputi hal-hal berikut ini:

bandingan antara upah yang dibayarkan dengan pekerjaan yang berbeda-beda atau perusahaan.

- b. Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada dalam jabatan yang sama dalam satu perusahaan.

Upah pada dasarnya adalah mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. Upah bisa berupa uang yang diterima oleh seorang karyawan atas kinerjanya. Tunjangan ialah berupa tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok (gapok) termasuk tunjangan cuti, biaya sakit, tunjangan hari raya (THR) serta asuransi kesehatan.

4. Penilaian kinerja, Pengembangan karier

Fungsi penilaian kerja ini meliputi:

- a. Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan atau pegawai.
- b. Analisis serta pemberian dorongan kinerja karyawan.
- c. Pemberian bantuan untuk karyawan dalam rangka pengembangan karir.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menentukan seberapa pantas penghargaan yang diberikan untuk karyawan atas kinerjanya sehingga bisa digunakan untuk acuan pengembangan karir. Apabila perusahaan membantu karyawannya dalam pengembangan karir, maka keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja semakin minim. Sehingga, karyawan memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

5. Pelatihan dan pengembangan

Perusahaan dapat melatih karyawannya serta mengembangkan melalui prosedur formal maupun informal. Prosedur formal bisa dilakukan dengan pengenalan jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis. Sedangkan prosedur informal bisa berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior. Pada proses ini artinya, bidang sumber daya manusia dapat memberikan pelatihan, kursus, workshop serta mengkoordinir peluang-peluang di perusahaan dengan perencanaan karir



an dan kesehatan kerja

es ini, manajemen sumber daya manusia berfokus pada:

angan dan penerapan manajemen keselamatan serta kesehatan kerja.

- b. Penerapan program–program motivasi karyawan atau pegawai.
- c. Penyusunan strategi mengatasi konflik Perusahaan.
- d. Perhitungan tingkat produktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan tentu harus melakukan proses integrasi yang menghasilkan rekonsiliasi antar beberapa kepentingan yang memadai. Sehingga tercipta peningkatan serta perbaikan kualitas fisik dan nonfisik di lingkungan kerja.

7. Penerapan efektivitas hubungan kerja

Perusahaan harus mampu membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dan efisien dapat diimplementasikan. Kegiatan yang bisa dilakukan di antaranya:

- a. Saling menghormati hak–hak antar karyawan atau pegawai.
- b. Menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c. Melakukan kegiatan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia.

Apabila perusahaan tidak berhati–hati dalam menangani setiap problem hak–hak karyawan maka akan memunculkan aksi–aksi protes seperti yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi hakiki dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan agar organisasi dapat mencapai visi, misi dan tujuan strategisnya. Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara kualitas maupun kuantitas, kompeten dan menghasilkan kinerja yang efektif pada jabatan dan peranan masing–masing serta berkontribusi secara optimal dapat memajukan dan mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2015) mengungkapkan sumber daya manusia berperan penting dalam suatu perusahaan, misalnya: sumber daya manusia dapat membuat produk yang unggul, sumber daya dapat membuat inovasi yang kompetitif, sumber daya manusia dapat mendesain dan juga tidak kalah pentingnya sumber daya manusia untuk mengelola keuangan yang efektif dan efisien.



Manajemen merupakan ilmu seni mengatur jalannya kehidupan dalam suatu organisasi. Kecerdasan seorang manajer dalam mengatur dan mengelola aktifitas yang ada di dalam organisasi, akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya. Semua kalangan harus menyadari bahwa sumber daya manusia itu unsur utama dalam organisasi yang dapat memberikan keunggulan dalam organisasi. Sumber daya manusia yang bisa membuat tujuan, sasaran strategi, dan inovasi yang bisa diunggulkan dalam organisasi.

Flippo dalam Supriadi (2022) mendeskripsikan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial yang meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan–tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit–unit yang sesuai dengan fungsi–fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas–fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2. Fungsi teknis yang meliputi:

a. Pengadaan tenaga kerja



aan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana roleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan asi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan an tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari

sumber–sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan–perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing–masing pekerja secara adil.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap–sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan–tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian



eliharaan tenaga kerja

eliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang

ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan

tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program–program ekonomis maupun non–ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operatif pada dasarnya dilaksanakan agar pemenuhan kebutuhan dan kepuasan karyawan tercapai, begitupun dengan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dari uraian di atas menggambarkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi–fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.4 Tantangan dan Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada era globalisasi saat ini, dimana persaingan semakin ketat, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, sangatlah penting bagi organisasi untuk mencari dan memilih tim manajemen sumber daya manusia yang memahami dan berinovasi terhadap perubahan yang semakin cepat dan ketat. Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik akan membangun fondasi yang kuat bagi keberlangsungan organisasi di masa depan. Selain itu, untuk mengikuti perkembangan keadaan, organisasi harus memiliki kemampuan untuk berubah dengan cepat dan drastis. Hal ini merupakan salah satu situasi yang biasa kita kenal dengan VUCA, yaitu *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity*. *Volatility* adalah dinamika perubahan yang sangat cepat dalam berbagai hal, seperti



ri, dan politik. *Uncertainty* karena sulitnya memprediksi isu dan peristiwa sedang terjadi. *Complexity* merupakan keadaan yang sangat kompleksnya hal yang sangat sulit diselesaikan. Sedangkan *Ambiguity* yakni terasa mengambang dan kejelasannya masih dipertanyakan.

Era VUCA telah mendorong praktisi untuk mempersiapkan organisasinya dalam menghadapi berbagai tantangan, termasuk tantangan dalam bidang sumber daya manusia. Pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian ini, kemampuan untuk beradaptasi dan menangani situasi yang abstrak, tentu jauh lebih penting daripada sebelumnya (Seta A., dkk: 2021)

Tantangan dan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah dua aspek yang terus berinteraksi dan berkembang seiring dengan dinamika perubahan dalam lingkungan bisnis dan sosial (Naya, 2024). Dalam menghadapi tantangan dan inovasi dibutuhkan peran manajemen sumber daya manusia. Menurut Naya (2024: 173) tantangan kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah berbagai masalah dan perubahan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola tenaga kerja di era modern. Tantangan–tantangan ini membutuhkan respon yang cepat dan inovatif dari manajemen SDM agar organisasi dapat tetap kompetitif dan berkembang di pasar yang terus berubah. Naya (2024) mendeskripsikan tantangan kontemporer sebagai berikut:

a. Transformasi digital

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi mengharapakan manajemen SDM mampu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan kerja yang semakin digital.

b. Keberagaman dan inklusi

Organisasi harus memastikan bahwa keberagaman dihargai dan dihormati di tempat kerja. Hal ini diwujudkan dengan menciptakan lingkungan kerja inklusif, serta mengadopsi kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman.

c. Keseimbangan antara kebutuhan bisnis dan kebutuhan pegawai

Organisasi harus mencari cara untuk memenuhi kebutuhan bisnis tanpa mengorbankan kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Ini dapat melibatkan



ngan kebijakan fleksibel dan program kesejahteraan pegawai yang isif.

d. Perubahan pasar kerja global

Organisasi harus dapat bersaing untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Ini membutuhkan strategi rekrutmen yang efektif, serta kebijakan kompensasi dan manfaat kompetitif.

e. Regulasi ketenagakerjaan

Organisasi harus memastikan bahwa mereka mematuhi semua peraturan yang berlaku terkait upah, jam kerja, dan kondisi kerja lainnya. Ini melibatkan pemantauan terus-menerus terhadap perubahan dalam peraturan ketenagakerjaan dan penyesuaian kebijakan perusahaan sesuai kebutuhan.

f. Pengembangan budaya kerja berkelanjutan

Manajemen SDM harus dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah-masalah ini dengan cara inovatif dan proaktif.

g. Diversitas tenaga kerja

Manajemen SDM harus mampu mengelola konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya, nilai, dan latar belakang di antara pegawai.

h. Dinamika pasar kerja

Manajemen SDM harus mampu mengidentifikasi tren pasar kerja yang berkembang dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan.

i. Manajemen kinerja yang efektif

Organisasi harus mampu mengembangkan system evaluasi kinerja yang adil dan terukur serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai.

2.1.5 Tantangan dan Inovasi Manajemen ASN

Pemerintah dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 menetapkan 5 (lima) arahan utama/prioritas kerja sebagai strategi dalam pelaksanaan



dan pencapaian sasaran Visi Indonesia 2045. Kelima arahan tersebut pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, dan Regulasi/Simplifikasi Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi dan Ekonomi. Adapun yang menjadi 5 (lima) arahan utama yaitu:

1. Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM)

Membangun SDM pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerjasama industri dan talenta global.

2. Pembangunan Infrastruktur

Melanjutkan pembangunan infrastruktur untuk menghubungkan kawasan produksi dengan kawasan distribusi, mempermudah akses ke kawasan wisata, mendongkrak lapangan kerja baru, dan mempercepat peningkatan nilai tambah perekonomian rakyat.

3. Penyederhanaan Regulasi/Simplifikasi Regulasi

Menyederhanakan segala bentuk regulasi dengan pendekatan Omnibus Law, terutama menerbitkan 2 (dua) Undang–Undang. Pertama, UU Cipta Kerja. Kedua, UU Pemberdayaan UMKM.

4. Penyederhanaan Birokrasi

Memprioritaskan investasi untuk penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang, dan menyederhanakan eselonisasi.

5. Transformasi Ekonomi

Melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan sumber daya alam menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Berdasarkan Pasal 162 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan kompetensi PNS merupakan salah satu mata rantai dalam manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit, artinya harus dilakukan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Permasalahan SDM Aparatur di Indonesia sangat kait–mengait antara jumlah,



dan kesejahteraan. Pola rekrutmen dan pola karier pada masa ini akan mempengaruhi kualitas SDM Aparatur saat ini. Proses rekrutmen ASN harus lebih transparan dan kompetitif, berbeda dengan proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dahulu yang terkesan masih tertutup. Kedepan tantangan

yang dihadapi Pemerintah akan semakin berat, yaitu kompetisi global. Oleh karena itu, diperlukan ASN yang kuat dan berkinerja baik dengan sistem perekrutan yang bersih, kompetitif, transparan, akuntabel dan bebas dari KKN. Sistem rekrutmen ini merupakan implementasi sistem merit dimana ASN harus memiliki kompetensi, kinerja, dan kualifikasi tanpa membedakan politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dalam rangka mendukung terwujudnya profesionalisme ASN diperlukan standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh setiap PNS sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang terdiri dari standar kompetensi teknis, standar kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis, kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Standar kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas jabatan. Standar kompetensi ini disusun oleh instansi pemerintah di lingkungan masing masing baik di pusat maupun daerah. Sehingga dalam pengisian jabatan harus mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Terwujudnya standardisasi jabatan dan kompetensi ASN adalah suatu keadaan dimana Instansi Pemerintah telah memiliki standar jabatan dan standar kompetensi jabatan serta telah melakukan evaluasi jabatan dengan menggunakan informasi faktor jabatan untuk menentukan kelas jabatan. Standar jabatan yang dimaksud juga sudah memenuhi analisis jabatan serta analisis beban kerja dan layak menjadi sebuah jabatan, baik untuk jabatan fungsional maupun jabatan pelaksana.



dan Manajemen Kinerja

manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada

sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat–saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi itu dikenal sebagai *performance* (kinerja). Menurut Wibowo (2017) “Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

Mangkunegara (2019) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2017). Sementara itu, Fahmi (2014) mendeskripsikan, kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Armstrong dalam Edison (2016) mendefinisikan “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan di ukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan sebelumnya”. Menurut Kasmir (2017) “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas–tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Sedangkan Kresmawan, et. al. (2021) menyimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan salah satunya dapat dilihat dari bagaimana kinerja perusahaan tersebut dan kinerja dari para sumber daya manusia atau karyawan yang berada dalam perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017): “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Di sisi lain, Mulyadi (2015) an bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau



karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

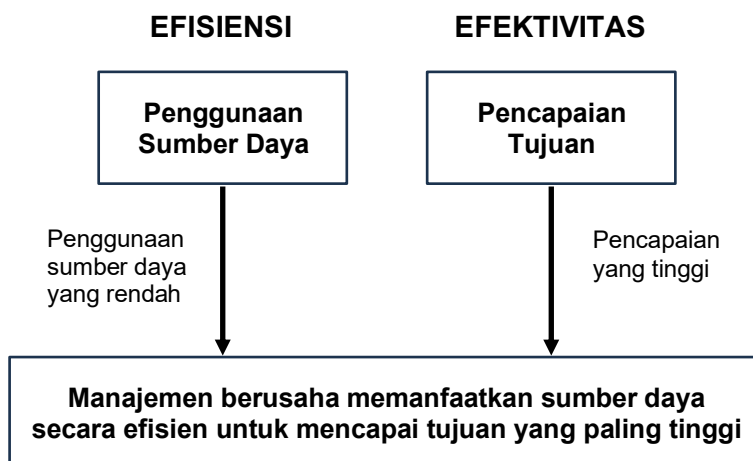
Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai atas dasar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta target yang diberikan.

Kinerja ASN dapat dilihat dari sejauh mana ASN melaksanakan, menjalankan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara baik, profesional dan hasil yang memuaskan. Pada pasal 11 ayat b, Undang–Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa Pegawai ASN bertugas memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Untuk itu, pegawai ASN harus memberikan pelayanan yang terbaik dan prima kepada masyarakat. Sebagai abdi negara dan masyarakat, ASN dituntut untuk memiliki integritas dan mengedepankan kepentingan negara dan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau golongan. Pegawai ASN juga dituntut memiliki loyalitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara tugas pemerintahan dan pembangunan negara.

Dalam sebuah organisasi, pencapaian tujuan yang efektif dan efisien merupakan hal yang penting. Efisiensi yang dimaksud mengacu pada *output* maksimal dari penggunaan jumlah *input* minimal. *Input* minimal berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang dikelola, seperti sumber daya manusia, uang dan peralatan. Sedangkan efektivitas, Robin dan Coulter (2016) berpendapat bahwa efektivitas berhubungan dengan kegiatan atau proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Susita dan Busharmaidi (2024), manajemen yang baik memperhitungkan manajemen kinerja sebagai bagian integral dari praktik manajemen yang efisien dan efektif. Manajemen kinerja adalah proses sistematis dalam meningkatkan kinerja individual dan organisasi dengan memperhatikan hubungan antara kinerja individu dan kinerja organisasi.





Gambar 4. Efisiensi dan Efektivitas dalam Manajemen
(Sumber: Dewi Susita: Manajemen Kinerja: 2024)

Gambar di atas, menunjukkan bahwa efisiensi menekankan pada sumber daya, sedangkan efektivitas menekankan pada pencapaian tujuan. Organisasi perlu memperhatikan kedua faktor tersebut untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan.

Dessler (2019) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal untuk memastikan kinerja karyawan dapat mendukung tujuan strategis Perusahaan. Sementara itu, Armstrong (2019) menyatakan manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan syarat atribut yang disepakati.

Dalam rangka mendukung proses transformasi organisasi, diperlukan dukungan manajemen kinerja yang efektif. Tahapan manajemen kinerja secara garis besar meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja dari level organisasi berjenjang diturunkan hingga kepada kinerja individu. Perumusan desain manajemen kinerja pada Kementerian/Lembaga Non Kementerian dan Pemerintah Daerah menjadi penting untuk dilakukan. Sebagai tindak lanjut atas amanah tersebut, maka ditetapkan

Perintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri



manajemen kinerja merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia

guna untuk meraih hasil yang diharapkan oleh organisasi dari kinerja

pegawai yang berada dalam organisasi tersebut. Penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian Kinerja ASN bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Penilaian kinerja ASN sebagaimana dimaksud, dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen kinerja ASN yang terdiri atas:

1. Perencanaan kinerja, yaitu penetapan tujuan dan target kinerja individu maupun organisasi;
2. Pelaksanaan dan pemantauan, yaitu melaksanakan kegiatan sesuai rencana dan memantau perkembangannya;
3. Penilaian kinerja, yaitu melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja, baik secara kuantitatif maupun kualitatif;
4. Tindak lanjut, yaitu memberikan umpan balik, pengembangan, dan penghargaan atau sanksi berdasarkan hasil penilaian;
5. Sistem Informasi Kinerja ASN, yaitu sistem manajemen kinerja yang dibuat untuk membantu instansi dalam menjabarkan strategi organisasi menjadi sasaran kinerja pegawai.

Dengan adanya manajemen kinerja diharapkan membantu dalam pemberian remunerasi secara adil serta dapat memberikan *feedback* untuk perumusan kebutuhan pengembangan kompetensi dan pengembangan karier pegawai.

Adapun tujuan manajemen kinerja ASN adalah: (1) meningkatkan kinerja individu dan organisasi; (2) mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, mendukung pengembangan kompetensi dan karir ASN; (3) mendorong terciptanya birokrasi yang akuntabel, dan transparan; dan (4) meningkatkan kesejahteraan ASN melalui pemberian tunjangan dan penghargaan.



Manajemen kinerja ASN yang terlaksana dengan baik, akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Pegawai ASN, dengan kinerja yang baik akan mendapatkan pengembangan karir, peningkatan kompetensi dan peningkatan kesejahteraan.
2. Bagi Organisasi, kinerja yang baik dari pegawai ASN akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi, pencapaian tujuan dan tergarut organisasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
3. Bagi Masyarakat, akan memberikan manfaat berupa kualitas pelayanan publik yang lebih baik dan prima serta responsif.

Pentingnya sistem manajemen kinerja dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah terkhusus pada peningkatan kinerja ASN yang merupakan sumber daya manusia, haruslah menjadi perhatian khusus dari organisasi untuk memperhatikan faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ASNnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya faktor dari diri pegawai itu sendiri, kepemimpinan, budaya kerja, kompensasi, penempatan kerja, motivasi, lingkungan kerja, kelompok atau rekan sekerja, sistem yang terbentuk dalam organisasi tersebut dan kondisi atau situasi pada saat itu. Kinerja pegawai akan baik jika didukung kesadaran dan kesungguhan dari pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta keseriusan organisasi dalam membangun dan mengelola sistem manajemen kinerja. Sedarmayanti (2017) dalam Rusmayanti dan Cipta (2024) menyimpulkan bahwa sejumlah aspek yang memberikan pengaruh terhadap kinerja, termasuk namun tidak terbatas pada: (1) motivasi, disiplin, dan etika kerja; (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana dan prasarana; (10) kesempatan berprestasi; dan (11) teknologi.

2.3 Penempatan Kerja

Berdasarkan Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan,



Penempatan Tenaga Kerja (Bab VI) pasal 31 menyebutkan bahwa setiap mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di negeri.

Untuk itu penempatan tenaga kerja sebaiknya dilakukan dengan konsep “*the right man and the right place*”. Penempatan juga harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job*” (Mangkunegara, 2019).

Konsep “*the right man and the right place*” harus mampu dilaksanakan oleh pemimpin dalam organisasi setelah dilakukan tes dan rekrutmen SDM, kemudian melakukan penempatan pegawai berdasarkan keahlian dan keterampilannya, sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien serta mematuhi aturan organisasi yang berlaku.

Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2003 pada Pasal 32 ayat 2 menyampaikan bahwa penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah. Pemerataan kesempatan kerja harus diupayakan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai satu kesatuan pasar kerja nasional dengan memberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh pekerjaan bagi seluruh tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya.

Pada pasal 32 ayat 1, Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2013 menyampaikan bahwa Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas–asas:

- a. terbuka, yaitu pemberian informasi kepada pencari kerja secara jelas antara lain jenis pekerjaan, besarnya upah, dan jam kerja. Hal ini diperlukan untuk melindungi pekerja/buruh serta untuk menghindari terjadinya perselisihan setelah tenaga kerja



n

u pencari kerja bebas memilih jenis pekerjaan dan pemberi kerja bebas naga kerja, sehingga tidak dibenarkan pencari kerja dipaksa untuk

menerima suatu pekerjaan dan pemberi kerja tidak dibenarkan dipaksa untuk menerima tenaga kerja yang ditawarkan

- c. obyektif, yaitu pemberi kerja agar menawarkan pekerjaan yang cocok kepada pencari kerja sesuai dengan kemampuannya dan persyaratan jabatan yang dibutuhkan, serta harus memperhatikan kepentingan umum dengan tidak memihak kepada kepentingan pihak tertentu
- d. adil dan setara tanpa diskriminasi adalah bahwa penempatan tenaga kerja dilakukan berdasarkan kemampuan tenaga kerja dan tidak didasarkan atas ras, jenis kelamin, warna kulit, agama, dan aliran politik.

Menurut Marniati (2020) Penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan keahliannya, pegawai tersebut akan mampu melaksanakan tugasnya dengan fungsi–fungsi manajemen sehingga penempatan sumber daya manusia atau pegawai berdasarkan keahlian akan membuat pegawai menjadi produktif bagi organisasi. Selaras dengan hal tersebut, Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan–pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan.

Penempatan (Placement) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut (Hasibuan, 2020). Sedangkan Sedarmayanti (2017) mengutarakan bahwa menempatkan sumber daya manusia yang pasti bukan hanya menguntungkan organisasi atau perusahaan, melainkan pula menguntungkan sumber daya manusia itu sendiri.

Di sisi lain, Trisnawati (2019) berpendapat bahwa penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instansi atau bagian personalia untuk

eseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi



ai penempatan kerja, Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa sebelum

penempatan dilakukan maka seharusnya ada sosialisasi terlebih dahulu. Proses sosialisasi ini adalah salah satu membuat sadar kepada para pimpinan dan karyawan baru untuk pemahaman–pemahaman budaya organisasi, tradisi organisasi dan norma–norma yang berlaku pada sebuah perusahaan, dengan demikian setiap karyawan baru akan mengerti dan memahami dengan baik antara lain:

- a. Mana yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan;
- b. Bagaimana caranya seseorang karyawan baru untuk mengikuti budaya yang ada dengan baik cara berperilaku dan bersikap;
- c. Apa saja yang harus disesuaikan pada karyawan baru agar bisa mengikuti karyawan yang lama; dan
- d. Sikap pribadi apa yang perlu ditinggalkan agar bisa menyesuaikan dengan budaya organisasi.

Selanjutnya jika ditinjau dari sisi karyawan, beberapa yang mungkin muncul sebagai bahan pertimbangan dari pihak karyawan baru adalah sebagai berikut:

- a. Apakah perusahaan ini benar–benar mau menerima pada dirinya dan cocok untuk meniti karier sampai pensiun nanti;
- b. Apakah sebagai karyawan baru nanti mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar;
- c. Apakah karyawan baru bisa menempatkan diri dan bergabung dengan teman–teman yang sudah lama, baik bekerja secara berkelompok atau bekerja secara individu;
- d. Apakah seorang karyawan baru nanti bisa menyesuaikan dengan peraturan perusahaan dan melaksanakannya dengan baik, bergaul dengan atasan maupun dengan bawahan atau dengan sesama teman sejawat; dan
- e. Apabila karyawan tersebut menjadi manajer atau pimpinan mampu mengayomi dan memimpin dengan baik.



Juga, seorang karyawan baru juga hendaknya diberikan informasi terkait hak yang harus dijalankan saat bekerja di sebuah perusahaan, antara lain: paham

yang dipakai pada perusahaan

- c. Hak cuti karyawan
- d. Fasilitas yang ada pada perusahaan
- e. Pendidikan dan pelatihan
- f. Pesangon dan pensiun

Nugraha dkk (2017) menyatakan beberapa indikator penempatan kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental –berpikir, menalar, dan memecahkan masalah; dan
- b. Kecakapan merupakan kecakapan yang diperlukan semua orang, baik mereka yang bekerja, belum bekerja, tidak bekerja maupun mereka yang masih menempuh pendidikan keahlian kemahiran atau kepandaian dalam sesuatu bidang kepakaran.

Penempatan pegawai dalam suatu posisi atau jabatan sudah seharusnya mempertimbangkan pengetahuan dan pengalamannya terkait pekerjaan atau jabatan yang akan diberikan, semakin tinggi pengalaman pegawai dalam bekerja maka tingkat pengetahuannya juga akan meningkat sehingga akan berimbas terhadap kinerja pegawai tersebut. Selain itu, keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai juga akan menentukan posisinya dalam bekerja. Semakin tinggi keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang pegawai maka dalam bekerja dia akan berkinerja baik dan akan mudah untuk mendapatkan promosi ke jabatan yang lebih tinggi serta kompensasi–kompensasi lainnya.

2.4 Kompensasi

Kompensasi dalam sebuah organisasi seringkali dihadirkan demi memotivasi para pegawai dalam menjalankan tugas masing–masing. Selain itu kompensasi sering dinilai sebagai balas jasa atas penyelesaian tugas seorang pegawai. Hasibuan (2020) berpendapat bahwa kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan.



mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan yang lebih besar dari karyawan. Selanjutnya Hasibuan, (2020) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas

jasa yang diberikan kepada Perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yakni kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan upah insentif dan kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau kesejahteraan karyawan).

Kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena kompensasi berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Kompensasi dikatakan penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri (Pranata, et. al., 2020). Pegawai yang menerima kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya akan merasa dihargai, sehingga dapat memicu untuk bekerja secara optimal dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh teori Sari, et. al. (2020) menyatakan bahwa sistem penghargaan (kompensasi) memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Kasmir (2019) berpendapat bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Sedangkan Enny (2019) menyatakan, kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas penghargaan terhadap jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap organisasi.

2.4.1 Tujuan Pemberian Kompensasi



umum tujuan pemberian kompensasi adalah disamping untuk kesejahteraan karyawan, untuk memotivasi karyawan, juga untuk produktivitas karyawan dan untuk mempertahankan karyawan yang menurut Susita dan Busharmaidi (2024), tujuan dari memberikan

kompensasi adalah untuk membentuk lingkungan kerja yang kompetitif dan suportif. Organisasi yang loyal dalam menghargai karyawannya akan memotivasi karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik dan baik lagi. Kompensasi menjadi faktor yang digunakan untuk menyemangati dan memotivasi karyawan.

Mulyadi (2015) mendeskripsikan tujuan pemberian kompensasi, adalah sebagai berikut:

a. Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan/organisasi bila memperhatikan karyawan dalam pemberian kompensasi terutama dalam penetapan gaji atau upah minimal mengikuti peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan dalam hal ini tentang Penetapan Upah Minimum Regional (UMR), Upah Minimum Provinsi (UMP), Upah Minimum Sektoral Provinsi (UMSP).

b. Memotivasi Karyawan

Perusahaan/organisasi membuat ketentuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan yang tinggi maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan hasil kerja (kinerja karyawan).

c. Peningkatan Produktivitas

Dengan peningkatan pemberian kompensasi maka dengan sendirinya akan memotivasi juga akan meningkatkan produktivitas karyawan.

d. Mempertahankan Karyawan yang Berprestasi

Dengan pemberian kompensasi yang memadai atau yang tinggi, maka tingkat keluar masuknya karyawan bisa ditekan.

Di sisi lain, Hasibuan (2020) menuturkan pemberian kompensasi berdasarkan poin–poin berikut ini:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas–tugasnya dengan baik, pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang



b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan–kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksistensi konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang–undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.4.2 Faktor–Faktor Pemberian Kompensasi

Faktor–faktor pemberian besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2020)

adalah sebagai berikut:



1. Kondisi dan permintaan tenaga kerja

2. Kemampuan dan kesediaan Perusahaan

3. Sikap / organisasi karyawan

- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang–undang dan kepresnya
- f. Biaya hidup / *cost of living*
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

2.4.3 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Mulyadi (2015) berpendapat bahwa proses atau tahapan–tahapan yang harus dilalui dalam menentukan kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Menengok faktor lain yang relevan atau survei gaji, yaitu jumlah gaji yang dibayarkan kepada pekerja selalu menengok ke perusahaan lain yang sejenis untuk menjamin.
- b. Membuat ketentuan nilai setiap pekerjaan dalam menentukan kompensasi dalam Perusahaan.
- c. Menspesifikasikan mengelompokkan pekerjaan yang sejenis atau sama kedalam tingkat upah yang sama pula.
- d. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah yang diberikan Perusahaan.
- e. Berusaha untuk menyesuaikan tingket upah dengan peraturan dan perundang–undangan yang berlaku.

Hasibuan (2020) menyimpulkan bahwa sistem kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem ini relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja lepas. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya. Untuk karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik



setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

b. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu yang mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.5 Motivasi Kerja

Motivasi diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dengan sukses dan efektif. Adanlawo (2017) dalam Adanlawo, et. al. (2023) menyimpulkan, motivasi karyawan adalah proses dimana perusahaan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan insentif. Sejalan dengan itu, Ali dan Anwar (2021) dalam Adanlawo, et. al. (2023) menganalisis bahwa agar pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka, pemberi kerja mereka harus memotivasi mereka. Dengan demikian, manajemen hubungan karyawan telah muncul sebagai salah satu alat penting untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kesenangan mereka di tempat kerja untuk menilai kinerja mereka.

Menurut Fahmi (2014), motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam



meluhi kebutuhan–kebutuhan yang diinginkan. Motivasi berkaitan dengan yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Di sisi lain, Sutrisno (2014) an bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang

untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Motivasi adalah sesuatu yang terdapat dalam diri manusia untuk mengerjakan suatu kegiatan ataupun pekerjaan. Namun motivasi ini terbagi menjadi dua yaitu motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri maupun yang dari luar individu itu sendiri. Menurut Maruli (2020:58) menyimpulkan bahwa motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Didukung dengan Ferdinatus (2020:3) mendeskripsikan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2019) ada 5 indikator motivasi yaitu:

a. Kebutuhan Fisik

Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan

Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

c. Kebutuhan Sosial

Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara

baik. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk
dan dicintai.



d. **Kebutuhan Akan Penghargaan**

Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, sehingga karyawannya akan mengarahkan kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

2.6 Hubungan Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Setiap instansi atau organisasi harus dapat memilih dan menentukan pegawai yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pegawai yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya dengan kata lain calon yang akan ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. Teori ini didukung oleh Prasetyo dan Irfani (2023) yang menyatakan bahwa dengan semakin baiknya penempatan kerja yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuannya, maka kinerja yang dilakukan karyawan akan semakin baik dan optimal. Hal ini terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Bagia (2021) yang menyimpulkan bahwa penempatan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri (Pranata, et. al., 2020). Pegawai yang menerima kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya akan merasa dihargai, sehingga dapat memicu pegawai untuk bekerja secara optimal dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Zayed et al. (2022) dalam Adanlawo et. al. (2023) menyimpulkan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja



ja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang diterima seorang lam bekerja akan berujung pada kepuasan karyawan terhadap Hal ini didukung oleh penelitian Rusmayanti dan Cipta (2024) yang

menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi menjadi salah satu penentu perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Motivasi bisa menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik itu disadari maupun tidak disadari. Motivasi lebih cenderung untuk menggapai maksud dan tujuan seseorang. Menurut Grenberg dan Baron dalam Susita dan Busharmaidi (2024) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh penempatan kerja, kompensasi dan motivasi. Hal ini dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Nurdin, et., al. (2022) dan Ismail, et., al. (2023) yang menyimpulkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Mardhiyah, et., al. (2024) yang menyimpulkan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening dan juga disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan teori–teori yang telah disampaikan dan melihat hasil dari berbagai penelitian sebelumnya, diketahui bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: penempatan kerja, kompensasi dan motivasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara penempatan kerja, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

2.7 Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dalam rangka menyusun



Untuk itu, dalam melakukan penelitian ini, penulis juga terlebih dahulu membahas sebelumnya, untuk menguatkan teori yang ada pada sebelumnya, Penelitian terkait penempatan kerja, kompensasi, motivasi

dan kinerja pegawai yang telah dilakukan sebelumnya telah dirangkum pada tabel di bawah ini.

Tabel 1 Studi Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Referensi Tesis				
1.	Agussalim (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada UPT Balai Monitor SFR Kelas II Makasssar	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Dari penelitian ini disimpulkan bahwa baik secara parsial variabel kepemimpinan, dukungan organisasi, pengembangan SDM dan kepuasan kerja serta secara simultan semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PNS Balai Monitor SFR Kelas II Makassar.
2.	Mahyudin (2023)	Analisis Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai UPT Monitor SFR Ditjen SDPPI	Analisis Structural Equation Modeling berbasis <i>Partial Least Squares</i> (SEM-PLS)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial baik perubahan, budaya organisasi dan kepuasan kerja serta secara simultan ketiganya berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai ASN UPT Monitor SFR Ditjen SDPPI.
3.	Rizman (2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Rokan Hilir.	Analisis regresi linear berganda	Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa baik secara parsial beban kerja dan motivasi kerja serta secara simultan keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai BPKAD Kabupaten Rokan Hilir.



Referensi Jurnal Dalam Negeri				
1.	Siahaan dan Bahri (2019)	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara	Analisis regresi linear berganda	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa: 1. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Penempatan kerja, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.
2.	Setiawan dan Bagia (2021)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Sea Breeze Lovina	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1. Secara parsial dan simultan penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kompensasi.
3.	Ismail, et., al. (2023)	Pengaruh Penempatan, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Polewali Mandar	Analisis regresi linear berganda	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan variabel penempatan, pengembangan karir, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Prasetyo dan Irfani (2023)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Mitra Niaga	Analisis regresi linear berganda	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



5.	Setiawan (2023)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di BLUD RSUD Cilacap	Analisis regresi linear berganda	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
6.	Rusmayanti dan Cipta (2024)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Beban Kerja Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Singaraja	Analisis regresi linear berganda	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa: 1. Penempatan kerja dan kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 3. Penempatan kerja, beban kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan bagi kinerja karyawan.
7.	Nurdin, et., al. (2022)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Kecamatan Polongbangkeng Utara	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan variabel motivasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
8.	Harahap dan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pada PT. PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bag. ian Utara	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa: 1. Secara parsial kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.



9.	Rifa'i, et., al., (2021)	Kompensasi dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Magnum Attack Malang, Jawa Timur	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa: 1. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kompensasi dan motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
----	--------------------------	---	---	---

Referensi Jurnal Luar Negeri

1.	Adanlawo, et., al. (2023)	Compensation as a Motivating Factor for Job Satisfaction and Performance	Analisis korelasi	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang terkait dengan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja. Sebanyak 30 responden staf UNIZULU yang dipilih menggunakan teknik stratified random sampling. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan substansial antara kepuasan kerja (kompensasi) terhadap kinerja karyawan.
2.	Mardhiyah, et., al. (2024)	Employee Performance: Workload, Compensation and Employee Placement with Motivation as an Intervening Variable at the Pengadilan Tinggi Padang	Analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS)	Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa: 1. Beban kerja dan kompensasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 2. Penempatan pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi. 3. Beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai



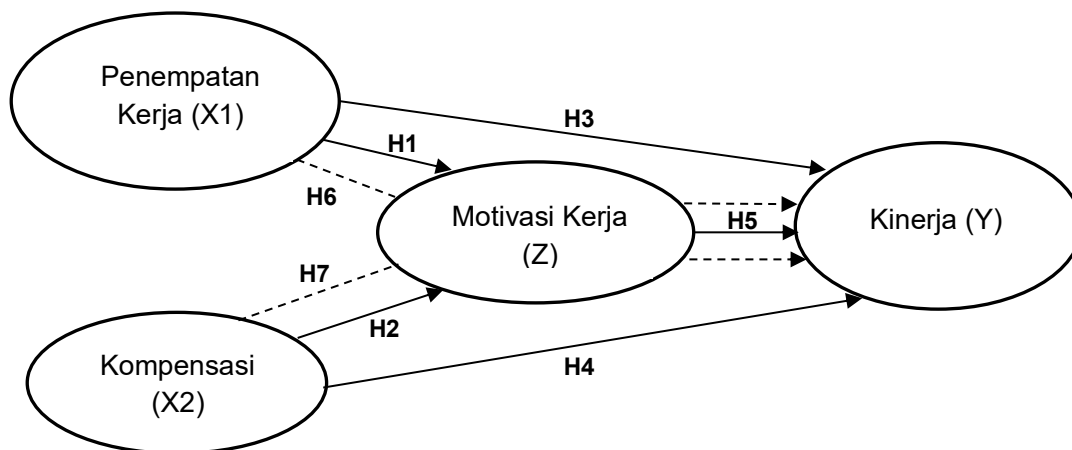
				4. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 5. Penempatan pegawai dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 6. Beban kerja dan penempatan pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. 7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.
3.	Rinny, et., al. (2020)	The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1. Kompensasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Secara parsial promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Secara simultan kompensasi, promosi jabatan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Mirza, et., al. (2025)	Effect of Compensation, Training, and Work Motivation on Employee Performance in Coffee Shop	Analisis regresi linear berganda	Secara parsial dan simultan variabel kompensasi, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



, 2025

2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran tentang konsep penelitian yang dimaksudkan untuk mengkaji, menganalisis dan memahami variabel penelitian, yaitu tentang pengaruh penempatan, kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada UPT Ditjen SDPPI di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua. Kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Kerangka Konseptual
(Sumber: Penulis 2025)

2.9 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dijabarkan, maka hipotesis dalam penelitian ini yang dilaksanakan pada UPT Monitor SFR Ditjen SDPPI di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai keahliannya merupakan sebuah hal yang sangat penting sebab mendorong mereka untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini di dukung oleh Pramono (2016) yang menyatakan bahwa penempatan kerja mempengaruhi motivasi kerja. Dimana penempatan kerja pegawai

uai dengan standar organisasi atau perusahaan sehingga mereka tuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Hasil penelitian 3) menyimpulkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan



signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga, diperoleh hipotesis pertama yaitu variabel penempatan kerja (X1) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z).

Hipotesis 2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Kompensasi merupakan pemberian imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan cara perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi yang diberikan secara tepat dan benar dapat meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Zayed et., al. (2022) dalam Adanlawo, et., al. (2023) menyimpulkan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja seorang pekerja. Hal ini didukung oleh penelitian Harahap dan Khair (2019) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Maka dari itu, didapatkan hipotesis kedua yaitu variabel kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

Hipotesis 3: Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh penempatan kerja dengan variabel kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada sebuah asumsi dasar, bahwa jika penempatan kerja dalam organisasi tidak sesuai maka kinerja pegawai akan tidak optimal yang akan berdampak pada pencapaian kinerja dan tujuan organisasi. Maka dari itu, penempatan pegawai seharusnya mengedepankan konsep "*the right man and the right place*" dan disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Siahaan dan Bahri (2019); Setiawan dan Bagia (2021); Ismail, et., al. (2023); Prasetyo dan Irfani (2023); dan juga Rusmayanti dan Cipta (2024) yang menyimpulkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja



Sehingga, didapatkan hipotesis ketiga yaitu variabel penempatan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Hipotesis 4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kompensasi dalam sebuah perusahaan seringkali dihadirkan demi memotivasi para karyawan dalam menjalankan tugas masing-masing. Selain itu kompensasi sering dinilai sebagai balas jasa atas penyelesaian tugas seorang karyawan. Yuliani (2023: 115) mendefenisikan kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian Setiawan dan Bagia (2021), Rifa'i, et., al. (2021), Prasetyo dan Irfani (2023), Rusmayanti dan Cipta (2024), dan Mirza, et., al. (2025) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, didapatkan hipotesis keempat yaitu variabel kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Hipotesis 5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Susita dan Busharmaidi (2024) mendefenisikan motivasi sebagai rangkaian proses perilaku manusia yang berasal dari diri sendiri maupun luar diri untuk mencapai tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga dan menunjukkan intensitas yang bersifat terus-menerus, serta memiliki tujuan. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Semakin termotivasi seseorang dalam bekerja, maka mereka akan memberikan kinerja yang terbaik. Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian Nurdin, et., al. (2022), Ismail, et., al. (2023); Mardhiyah, et., al. (2024); dan Mirza, et., al. (2025) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, diperoleh hipotesis kelima yaitu variabel (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).



Hipotesis 6: Penempatan kerja melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Apabila penempatan pegawai dalam organisasi tidak sesuai maka kinerja pegawai akan tidak optimal yang akan merugikan organisasi. Begitupun halnya dengan pemberian motivasi, organisasi wajib untuk senantiasa memberikan motivasi kepada pegawainya. Sejalan dengan hal ini, Sutanjar dan Saryono (2019) menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi terhadap kinerja tergantung pada intensitas motivasi yang diberikan. Di sisi lain, Aldilaningsari (2014) mendeskripsikan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat jika perusahaan memperhatikan penempatan kerja karyawan, sebab karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian Mardhiyah, et., al. (2024) yang menyimpulkan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sehingga, didapatkan hipotesis keenam yaitu variabel penempatan kerja (X1) melalui motivasi kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Hipotesis 7: Kompensasi melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kompensasi merupakan faktor yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi sangat erat kaitannya dengan motivasi, pemberian kompensasi yang layak dan adil dapat memotivasi pegawai dalam memberikan kinerja yang optimal bagi organisasi. Akan tetapi, kompensasi terkadang belum cukup untuk menghadirkan kinerja yang optimal dari pegawai. Organisasi dan pimpinan perlu memberikan bentuk motivasi lain agar pegawainya memberikan kinerja yang optimal dan loyal terhadap organisasi. Penelitian terkait hal ini, dapat dilihat pada hasil penelitian Mardhiyah, et., al. (2024) yang menyimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif namun



n terhadap kinerja pegawai. Namun, di sisi lain disimpulkan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening. Mardhiyah, et., al. (2024) juga menyimpulkan kompensasi yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan

tetapi juga melalui peningkatan motivasi, yang membuat karyawan lebih bersemangat dan berdedikasi pada pekerjaannya. Maka dari itu, diperoleh hipotesis ketujuh yaitu variabel kompensasi (X2) melalui motivasi kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

