

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	1
Lampiran 2. Karakteristik Data Responden .....	5
Lampiran 3. Deskripsi Jawaban Responden X1 “Penempatan Kerja” .....	6
Lampiran 4. Deskripsi Jawaban Responden X2 “Beban Kerja” .....	7
Lampiran 5. Deskripsi Jawaban Responden Y “Kinerja Pegawai” .....	8
Lampiran 6. Deskripsi Data Deskripsi Responden .....	9
Lampiran 7. Deskripsi Jawaban Responden X1 “Penempatan Kerja” .....	10
Lampiran 8. Deskripsi Jawaban Responden X2 “Beban Kerja” .....	12
Lampiran 9. Deskripsi Jawaban Responden Y “Kinerja Pegawai” .....	13
Lampiran 10. Hasil Uji Validitas X1 “ Penempatan Kerja” .....	16
Lampiran 11. Hasil Uji Validitas X2 “Beban Kerja” .....	17
Lampiran 12. Hasil Uji Validitas Y “Kinerja Pegawai” .....	18
Lampiran 13. Hasil Uji Reliabilitas X1 “Penempatan Kerja” .....	19
Lampiran 14. Hasil Uji Reliabilitas X2 “Beban Kerja” .....	19
Lampiran 15. Hasil Uji Reliabilitas Y “Kinerja Pegawai” .....	20
Lampiran 16. Hasil Uji Asumsi Normalitas.....	21
Lampiran 17. Hasil Uji Asumsi Multikonieritas.....	22
Lampiran 18. Hasil Uji Asumsi Heterokedastisitas .....	22
Lampiran 19. Hasil Analisis Regresi Berganda .....	23

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi sekarang ini, kebutuhan mutlak akan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka mencapai suatu tujuan tidak dapat dipungkiri. Agar suatu organisasi dapat memenuhi hal-hal yang bersifat persaingan kompleks, organisasi membutuhkan orang-orang yang sanggup beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan yang terjadi, dan sanggup bekerja dengan cara-cara baru melalui kecakapan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Paat, dkk. 2016). Ini sejalan dengan pendapat dari Runtuwene, dkk. (2016), menyatakan setiap organisasi tentunya selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan kinerja tentunya pegawai memerlukan berbagai hal yang menunjang kinerja yang baik sehingga terbentuk sistem bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Putro dan Setiawan (2016) mewujudkan sumber daya manusia yang profesional bagi sebuah organisasi kadang-kadang mengalami hambatan. Hambatan dalam mencapai sebuah keberhasilan kinerja salah satunya adanya penempatan kerja yang terkesan ditempatkan sembarangan tanpa melihat latar belakang pendidikan yang dipelajari oleh para pegawai. Para pegawai akan selalu dituntut menghadapi hal-hal baru yang tidak dipahami dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Palembang, dkk. (2017) menunjukkan penempatan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, ini sejalan dengan penelitian Muntu, dkk. (2017) menyatakan bahwa

penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi penelitian Kusumawijaya (2016), Runtuwene, dkk. (2016), Yunita, dkk. (2016) didapatkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat berarti penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan. Apabila kondisi terjadinya penempatan kerja menunjukkan hal yang tidak sesuai dalam menjalankan kinerja dapat dipastikan akan muncul beban kerja yang dialami oleh para pegawai. Penelitian Pramudia, dkk. (2019) dan Paramitadewi (2017) menunjukkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi penelitian Aprilia, dkk. (2017) menyatakan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian Khasifah dan Nugraheni (2016) menyatakan beban kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian Runtuwene, dkk. (2016) menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada dasarnya permasalahan mengenai pengaruh penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja merupakan hal yang kerap kali dijumpai dalam organisasi di negara ini. Pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintah perlu dilakukan secara berkesinambungan dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai. Indonesia merupakan negara pada kawasan Asia Tenggara yang memiliki potensi sumber daya alam melimpah didukung jumlah penduduk yang cukup tinggi menjadikan organisasi memanfaatkan peluang yang ada, tetapi terdapat hal yang menjadi pertimbangan menurut Taufiq dan Baharuddin (2020), Indonesia berada pada wilayah yang rawan terhadap berbagai kejadian bahaya alam, yaitu seperti bencana geologi

(gempa, gunung api, longsor, tsunami) dan hidrometeorologi (banjir, kekeringan, pasang surut, gelombang besar dan sebagainya). Klungkung merupakan salah satu daerah di Bali, dimana Pemerintah Kabupaten Klungkung wajib bertanggung jawab melindungi masyarakatnya dari bencana. Berdirinya Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung diharapkan mampu melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat dalam hal penanggulangan bencana secara terencana, terkoordinasi, dan terpadu. Upaya menciptakan kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung bukanlah hal yang mudah karena dalam kenyataannya masih banyak pegawai belum menguasai keterampilan manajemen dan keahlian penerapan manajemen pada tempat kerjanya. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Pegawai BPBD Kab. Klungkung Pada Tahun 2020**

Bulan (A)	Jumlah Pegawai (B)	Jumlah Hari Kerja (C)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (D=B x C)	Jumlah Absensi (E)	Jumlah Hari Masuk (F=D-E)	Presentase (%) (G=E/D)100
Januari	35	31	1085	27	1058	2,48
Februari	33	29	957	25	932	2,46
Maret	32	31	992	30	962	2,76
April	31	30	930	32	898	3,04
Mei	31	31	961	23	938	2,11
Juni	31	30	930	29	901	2,67
Juli	31	31	961	34	927	3,13
Agustus	31	31	961	25	936	2,30
September	31	30	930	30	900	2,85
Oktober	31	31	961	32	929	2,94
November	31	30	930	33	897	3,14
Desember	31	31	961	34	927	3,13

Sumber: Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kab. Klungkung 2020

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai yang berfluktuasi setiap bulannya. Hal ini dipengaruhi juga oleh perbedaan jumlah pegawai aktif dari bulan Januari sampai Desember dikarenakan pemindah tugas maupun pensiun. Pada tabel diketahui bahwa presentase ketidakhadiran paling sedikit terjadi pada bulan Mei sebanyak 2,11%, sedangkan presentase ketidakhadiran paling banyak terjadi pada bulan November sebesar 3,14%. Menurut Flippo dalam Muliani & Indrawati (2016) bahwa absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Hambatan kinerja yang terjadi pada kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Klungkung antara lain penempatan pegawai yang belum sesuai dengan tuntutan jabatan dan latar belakang pendidikan, sehingga belum memenuhi kapasitas kemampuan sebagaimana yang seharusnya. Kebutuhan pegawai yang kompeten sesuai dengan posisi jabatannya pada BPBD Kabupaten Klungkung yang belum mencukupi menimbulkan konsekuensi sikap kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, motivasi untuk berprestasi menjadi hilang, tidak bersemangat dalam bekerja dan perasaan jenuh sehingga berakibat terhadap hasil kinerja pegawai sehari-hari. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai BPBD Kab. Klungkung**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah Pegawai (2019)</b>	<b>Jumlah Pegawai (2020)</b>
S2	3	4
S1	12	14
D1	1	1
SMA	19	12
<b>Total Pegawai</b>	<b>35</b>	<b>31</b>

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian BPBD Kabupaten Klungkung

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa tingkat pendidikan pada tahun 2019 ke 2020 mengalami kenaikan khususnya pada tingkatan S2, dimana pada tahun 2019 sebanyak 3 orang meningkat menjadi 4 orang pada tahun 2020 dan S1 meningkat 2 orang pada tahun 2020 sehingga total menjadi 14 orang. Sementara pendidikan D1 tetap sebanyak 1 orang, hal ini berbeda dengan data tingkat pendidikan SMA yang dimana mengalami penurunan dari tahun 2019 sebanyak 19 orang menjadi 12 orang pada tahun 2020. Berdasarkan data ini dapat diketahui terjadi kekurangan posisi jabatan, pada tahun 2019 terdapat 35 orang pegawai aktif yang kemudian menjadi 31 orang dikarenakan ditempatkan pada badan pemerintahan yang lain maupun pegawai yang sudah memasuki usia pensiun.

Hal ini akan mecatuskan terjadinya penempatan kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan menjadikan para pegawai dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dimiliki sebelumnya ditambah perkembangan teknologi yang begitu pesat, menyebabkan perubahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat dari yang bersifat tradisional ke

modern merupakan hal-hal faktor munculnya beban kerja jika tidak diselesaikan dengan baik oleh pegawai.

Faktor ketidaksesuaian penempatan posisi tersebut dengan beban kerja yang ada menjadikan para pegawai yang sudah ditempatkan dituntut untuk dapat bekerja lebih maksimal dan mampu menyelesaikannya dengan batas waktu yang telah ditentukan. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan benturan-benturan atau tekanan-tekanan pada para pegawai berakibat menurunnya kinerja pada kantor BPBD Kabupaten Klungkung.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Klungkung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Secara teoritis
  - a) Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah yang berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh semasa kuliah khususnya yang berhubungan dengan penempatan kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai dalam bidang sumber daya manusia.
  - b) Bagi pembaca, untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian selanjutnya mengenai pengaruh penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.
- 2) Secara praktis
  - a) Bagi perusahaan maupun organisasi lain untuk mengetahui seberapa besar penempatan kerja dan beban kerja berpengaruh pada kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
  - b) Bagi para akademisi sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kinerja di dalam organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory*)**

*Organizational behavior theory* atau teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge pada tahun 1979 dalam bukunya *Organizational behavior*, telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut Robbins & Judge, (2013:4) perilaku organisasi adalah sebuah studi yang mempelajari dampak dari individu, kelompok dan organisasi terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi yang bertujuan meningkatkan efektifitas organisasi. Organisasi diciptakan oleh sekumpulan manusia untuk mencapai tujuan, dan pada saat yang sama juga diperlukan dalam mengembangkan kemampuan manusia. Oleh sebab itu manusia memiliki hubungan saling terikat dengan organisasi.

Teori ini memiliki 3 (tiga) bagian penting dari perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan awal situasi dan tempat proses terjadi. Proses merupakan tindakan dan keputusan yang individu, kelompok, dan organisasi yang terlibat. Keluaran merupakan hasil akhir yang diprediksi yang dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Penelitian yang dilakukan variabel penempatan dapat dikatakan bagian komponen masukan pada tingkat kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan seorang pegawai dalam organisasi dapat

mempengaruhi proses yang akan terjadi. Komponen proses dilihat dari tingkat individu berupa emosi dan situasi, dimana hal ini merupakan proses yang menimbulkan beban kerja. Sehingga komponen keluaran dilihat dari hasil akhir kinerja dari suatu proses organisasi, apakah menimbulkan hasil negatif atau positif pada tujuan organisasi.

## 2.1.2. Kinerja

### 1) Pengertian Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi. Salah satu kegiatan yang paling umum ditemukan maupun dilakukan dalam organisasi dapat diartikan sebagai kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang). Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), dimana terdapat tiga arti kata “kinerja” yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan).

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2016). Dalam pandangan lain kinerja adalah

hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Uman 2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Siahaan dan Bahri, 2019). Menurut Wibowo (2017), kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan yaitu dimana kinerja pada dasarnya adalah gambaran hal yang bersifat individual, mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi dimana dalam pelaksanaannya setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugas yang diberikan berdasarkan standar organisasi.

## 2) Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2017) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Terdapat beberapa tingkatan tujuan kinerja antara lain :

- a) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai maupun rencana strategis dari organisasi.

- b) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini dimana kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) *Business-unit, functional* atau *departemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e) *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

### 3) Faktor- Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016), faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini dijelaskan sebagai :

- a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Dimana dapat diartikan sebagai seorang pegawai memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai

untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) yaitu seorang pegawai dalam menghadapi situasi atau lingkungan kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai menjadi terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai yang harus dimiliki adalah sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai, sehingga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### 4) Dimensi Kinerja

Menurut Wirawan dalam Kusumawijaya (2016), kinerja memiliki 3 dimensi yang terdiri dari :

a) Hasil kerja

Keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Pengukuran kinerja

melalui hasil kerja pekerja.

b) Perilaku kerja

Ketika berada ditempat kerja, pegawai memiliki 2 (dua) perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi yaitu perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan seperti cara berjalan, cara berbicara, dsb. Sedangkan perilaku kerja yaitu perilaku pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya kerja keras, ramah, disiplin, dsb.

c) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan kinerja

Seseorang memiliki banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman dalam pekerjaan. Sifat pribadi yang dinilai adalah sifat pribadi yang hanya berhubungan dengan pekerjaan, misalnya seorang pramusaji di restoran dituntut untuk memiliki sifat pribadi bersih, wangi, ramah, pandai bergaul dan periang.

## 5) Indikator Kinerja

Tingkat keberhasilan tidaknya suatu kinerja yang telah dicapai organisasi dapat dipengaruhi berdasarkan tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Menurut Kusumawijaya (2016), indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, kecepatan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Banyaknya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*)

Proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal-hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama tim (*Team Work*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antar pegawai akan tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antara pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Inisiatif (*Initiative*)

Kemampuan untuk tepat dalam langkah memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f) Kreativitas (*creativity*)

Kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara yang melibatkan berbagai hal dalam memunculkan gagasan perubahan baru guna memperbaiki organisasi.

g) Inovasi (*Innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari munculnya ide-ide cemerlang dalam mengatasi berbagai masalah organisasi.

### 2.1.3. Penempatan Kerja

#### 1) Pengertian Penempatan Kerja

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu hal yang penting dan sering menjadi permasalahan adalah penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah organisasi.

Menurut Praskova, *et. al*, (2015), penempatan kerja dapat diartikan yaitu perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari

pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir pegawai tersebut.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas dan inisiatif juga akan berkembang (Hasibuan 2016).

Menurut Ramadhenty, dkk. (2019), menyatakan penempatan merupakan langkah penting yang harus diputuskan segera setelah pelaksanaan rekrutmen. Hal-hal seperti fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu hal yang diperlukan dalam manajemen sumber daya manusia, karena ada atau tidaknya pegawai dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pegawai pada posisi tertentu, sangat ditentukan dalam proses penempatan ini. Jika fungsi ini tidak terlaksanakan dengan baik maka bisa dipastikan akan berakibat fatal terhadap target maupun tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai penempatan kerja, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan kerja adalah mengalokasikan pegawai sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan sesuai dengan standarisasi

atau ketetapan yang sudah diatur, serta mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan-pekerjaan yang telah menjadi tugasnya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

## 2) Prinsip-Prinsip Penempatan

Berdasarkan pengertian dari penempatan kerja, dimana dalam mencapai tujuan-tujuan dari organisasi secara baik diperlukan prinsip-prinsip dalam melakukan proses penempatan kerja. Menurut Devi, dkk. (2016), terdapat prinsip dalam penempatan kerja yang harus diperhatikan, yaitu:

- a) Prinsip kemanusiaan menyatakan manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuannya harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
- b) Prinsip demokrasi menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- c) Prinsip *the right man on the right place* dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- d) Prinsip *equal pay for equal work* diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

- e) Prinsip kesatuan arah diterapkan oleh perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program yang sudah direncanakan.
- f) Prinsip kesatuan tujuan merupakan hubungan yang erat dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi.
- g) Prinsip kesatuan komando yaitu pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu atasan.
- h) Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja merupakan kunci arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3) Jenis-Jenis Penempatan

Penempatan tidak hanya dikhususkan bagi pegawai baru saja, tetapi bagi pegawai lama juga harus diterapkan. Menurut Kusumawijaya (2016), menyatakan terdapat beberapa jenis penempatan pegawai meliputi:

#### a) Promosi

Menempatkan seorang pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula.

#### b) Penurunan jabatan (demosi)

Seorang pegawai yang mengalami penempatan pada suatu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah dari posisi awalnya dikarenakan beberapa pertimbangan, dimana penurunan pangkat atau jabatan diartikan pula dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil.

c) Transfer

Keputusan dalam menempatkan seorang pegawai dari suatu bidang posisi tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya tanggung jawab dan penghasilan relatif sama.

#### 4) Indikator Penempatan Pegawai

Menurut Zahari, dkk. (2020), penempatan pegawai menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu:

a) Pendidikan

- Pendidikan formal, artinya pendidikan yang harus dijalankan sebagai syarat.
- Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b) Pengetahuan kerja

Pengalaman kerja ini sebelumnya ditempatkan dan harus diperoleh seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Pengetahuan kerja didasari dari pengetahuan mengenai

keterampilan, peralatan kerja, prosedur kerja, metode proses pekerjaan.

c) Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam kegiatan langsung seperti praktek. Keterampilan kerja terdiri dari (a) keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain; (b) keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang ditanggung; dan (c) keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain dengan cara berpidato, maupun cara lainnya.

d) Pengalaman kerja

Pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan meliputi (a) lama atau masa kerja; (b) tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; dan (c) penugasan terhadap pekerjaan dan peralatan.

#### **2.1.4. Beban Kerja**

##### **1) Pengertian Beban Kerja**

Pekerjaan yang dijalankan dengan baik oleh para pegawai akan bermakna penting dan berperan bagi kesuksesan serta meningkatkan kinerja, sehingga peluang terjadinya beban kerja akan kecil. Hal ini akan berpengaruh bagi organisasi itu sendiri karena terwujudnya cita-cita dan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Beban kerja merupakan dampak dari perkembangan teknologi yang semakin pesatnya sehingga, bertambahnya beban kerja yang harus diselesaikan oleh pegawai. Hal ini terjadi, dimana para pegawai yang ditempatkan dituntut untuk menguasai pekerjaan secara maksimal dan mampu menyelesaikan dengan batas waktu yang ditargetkan (Paat, dkk. 2016) .

Menurut Ariani, dkk. (2020) menyatakan bahwa beban kerja ialah salah satu hal yang harus diperhatikan secara teliti pada sebuah organisasi, dikarenakan beban kerja merupakan salah satu hal yang mampu meningkatkan produktivitas kerja bagi para pegawai sekaligus kuantitas kerja yang menjadi lebih bertanggung jawab.

Menurut Aprilia, dkk. (2017), beban kerja ialah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan serta mengharuskan penyelesaian oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Disimpulkan dari beberapa pendapat ahli bahwa, beban kerja ialah konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan dalam kapasitas mengenai memproses informasi. Saat menghadapi sebuah pekerjaan yang dibebankan, dimana pegawai diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut pada tingkat standarisasi organisasi.

## **2) Aspek-Aspek Beban Kerja**

Analisis beban kerja banyak digunakan di antara dalam penentuan kebutuhan pekerja dan analisis keselamatan dan kesehatan kerja (K3) hingga ke perencanaan penggajian. Menurut Mutia (2014)

menyatakan tiga aspek yang dapat diperhitungkan dalam ke dalam beban kerja:

- a) Fisik, meliputi perhitungan beban kerja berdasarkan kriteria-kriteria fisik manusia.
- b) Mental, meliputi perhitungan beban kerja dengan mempertimbangkan aspek mental (psikologis) seorang pekerja.
- c) Penggunaan waktu, yaitu pemanfaatan waktu lebih dengan mempertimbangkan efisiensi waktu dalam bekerja.

### 3) Jenis-jenis Beban Kerja

Menurut Rizqiansyah, dkk. (2017), menyatakan bahwa beban kerja dapat dibedakan menjadi dua, ialah beban kerja fisik dan beban kerja mental.

#### a) Beban kerja fisik

Beban kerja fisik dapat diartikan sebagai manual operation dimana performa dalam bekerja sepenuhnya bergantung pada manusia sebagai sumber tenaga penggeraknya atau pengendali kerja. Beban ini berpengaruh dengan kondisi fisiologisnya, seperti kebisingan, vibrasi (getaran), dan *hygiene*.

#### b) Beban kerja non-fisik

Beban kerja non-fisik atau biasa disebut juga beban kerja mental. Apabila kondisi kerja yang cukup buruk, dimana dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan, para pekerja mengalami

gejala fisik, seperti tekanan darah tinggi, diare, sakit kepala, dan lainnya.

#### **4) Indikator-Indikator Beban Kerja**

Menurut Putra dalam Rolos, dkk. (2018) ada 4 indikator dalam beban kerja, yaitu:

a) Target yang harus dicapai

Pandangan para pegawai mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan serta mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b) Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, seperti mengambil keputusan yang cepat pada saat pelaporan internal organisasi serta mengatasi kejadian tidak terduga.

c) Penggunaan waktu

Kerja waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi.

d) Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, seperti perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan sesuai target.

### **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mungkin memiliki keterkaitan dengan

penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang beraneka ragam sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Runtuwene, dkk. (2016), yang berjudul Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado. Penelitian ini memiliki 4 yaitu, 3 variabel bebas meliputi penempatan kerja ( $X_1$ ), mutasi ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ), dan variabel terikat adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Dari penelitian dan analisis data dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulut Manado serta beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulut Manado.
- 2) Hasil penelitian Yunita, dkk. (2016), berjudul Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bali Taman Lovina Resort & SPA. Penelitian ini memiliki 3 variabel, yaitu variabel bebas meliputi pengalaman kerja ( $X_1$ ) dan penempatan karyawan ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat meliputi kinerja karyawan ( $Y$ ). Teknik analisis data yang digunakan adalah kuesioner dan pencatatan dokumen, kemudian dianalisis dengan analisis jalur pengaruh. Dari hasil penelitian dan analisis data dapat disimpulkan ada pengaruh positif dari penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Bali Taman Lovina Resort & SPA.

- 3) Hasil penelitian Kusumawijaya (2016), berjudul Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Sri Partha Bali. Penelitian ini memiliki 3 variabel, yaitu variabel bebas meliputi rekrutmen ( $X_1$ ), penempatan ( $X_2$ ) dan variabel terikat meliputi kinerja karyawan ( $Y$ ). Teknik analisis data menggunakan dokumentasi dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian didapatkan hasil penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR Sri Partha Bali.
- 4) Hasil penelitian Khasifah dan Nugraheni (2016), berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana). Penelitian ini menggunakan 4 variabel, yaitu variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan variabel produktivitas kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Teknik analisis data menggunakan data primer dan data sekunder yang dianalisis dengan regresi linier berganda. Dari hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa beban kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).
- 5) Hasil penelitian Paramitadewi (2017), berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Penelitian ini memiliki 3 variabel, yaitu variabel bebas meliputi beban kerja ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) serta variabel terikat ialah kinerja pegawai ( $Y$ ). Teknik analisis data

menggunakan penelitian *field research*, dimana peneliti menggunakan survey dalam memperoleh data. Dari penelitian didapatkan hasil beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.

- 6) Hasil penelitian Aprilla, dkk. (2017), berjudul Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Penelitian ini memiliki 4 variabel, yaitu variabel beban kerja ( $X_1$ ), stres kerja ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Teknik analisis data menggunakan kuesioner dengan teknik proportional random sampling menggunakan rumus Sugiyono (2017) yang kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda. Dari penelitian ini didapatkan hasil beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.
- 7) Hasil penelitian Palembang, dkk. (2017), berjudul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Penelitian ini memiliki 3 variabel, yaitu variabel rekrutmen ( $X_1$ ), seleksi ( $X_2$ ) dan penempatan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa penempatan kerja ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ).

- 8) Hasil penelitian Muntu, dkk. (2017), berjudul Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Penelitian ini memiliki 4 variabel, yaitu variabel seleksi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan penempatan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado.
- 9) Hasil penelitian Pramudia, dkk. (2019), berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari. Penelitian ini memiliki 3 variabel, yaitu variabel beban kerja ( $X_1$ ) dan konflik Kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kendari.

Dari hasil penelitian diatas, sebagian besar hasil penelitian menemukan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Kusumawijaya, 2016; Runtuwene, dkk. 2016; Yunita, dkk. 2016). Namun terdapat penelitian yang menemukan hasil berbeda yaitu penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai (Palembang, dkk. 2017 dan Muntu, dkk. 2017). Penelitian beban kerja sebagian besar menyatakan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Paramitadewi, 2017 dan Pramudia, dkk. 2019). Namun, terdapat penelitian beban kerja yang menunjukkan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Runtuwene, dkk. 2016), tetapi penelitian lainnya menyatakan beban kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Khasifah dan Nugraheni, 2016).

Persamaan pada penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah pada judul dan variabel penelitian, dimana sama-sama menggunakan penempatan kerja ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas (variabel independen) terhadap variabel terikat yaitu kinerja ( $Y$ ) (Runtuwene, dkk. 2016; Yunita, dkk. 2016; Kusumawijaya, dkk. 2016; Khasifah dan Nugraheni, 2016; Paramitadewi, 2017; Aprilla, dkk. 2017; Palembang, dkk. 2017; Muntu, dkk. 2017; Pramudia, dkk. 2019). Sedangkan perbedaannya terletak pada indikator-indikator masing-masing variabel, populasi, dan tempat penelitian.