

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia ekonomi, semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dari tahun ke tahun menuntut perusahaan harus mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain Wijono (2016:123). Salah satu hal yang dapat yang ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan sumber daya yang ada pada perusahaan tersebut, karena faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah manusia. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia memiliki bakat, kreativitas, semangat yang tinggi bagi perusahaan serta memegang peran penting dalam fungsi operasional perusahaan (Yuliawan, 2017:11).

Dessler (2020:4) menyatakan manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengopensi pegawai, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, keselamatan mereka, serta yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi mengurus sumber daya manusia yang berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum, organisasi semakin berkembang, bertahan menghadapi persaingan dan perubahan yang di dunia bisnis. Sumber daya manusia juga dikatakan sebagai sumber

penggerak utama organisasi dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Faozi dkk., 2017:57).

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2016:69). Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kemampuan dan keahlian, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepribadian (Kasmir, 2016:153). Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Steers & Porter (2003, dalam Andi Pallawagau, 2021) Kinerja pegawai merupakan kinerja individu manajemen organisasi dalam kegiatan - kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf dan negosiasi. 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 (Umam, 2018).

Munafiah (2016:10-11) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor - faktor yang berhubungan dengan sifat - sifat seseorang yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya. Faktor eksternal adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berasal dari lingkungan yang meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, Tindakan - tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor tunjangan kinerja, semangat kerja dan penempatan.

Menurut Kadarisman (2016:230), tunjangan kinerja merupakan tambahan penghasilan yang diberikan organisasi kepada pegawainya, biasanya pembayaran tunjangan disatukan dalam daftar pembayaran gaji pegawai setiap bulannya. Semakin besar perhatian instansi terhadap kebutuhan pegawainya maka instansi akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi produktivitas kerja (Kumar, 2017). Disamping upah dan gaji serta tunjangan, kepada pegawai dapat diberikan benefits atau tunjangan. Benefits program adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah (Wibowo, 2016:317). Lalu menurut Hasibuan (2016:118), tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang pegawai atau sekelompok pegawai sebagai bagian dari keanggotaannya di sebuah

instansi. Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan, program pensiun dan tunjangan yang lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

Dengan demikian, tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siyani, *et al.* (2021), menunjukkan hasil bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai artinya dengan kata lain, semakin baik tunjangan dari hasil kinerja yang diberikan oleh instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Penelitian Syafwardi, *et al.* (2017), yang menyatakan bahwa spesifikasi pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai berpengaruh positif, artinya pemberian tunjangan dari kebiasaan kinerja pegawai dalam bekerja. Penelitian Simanjorang (2016), menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dan kinerja berpengaruh simultan dan tidak ada pengaruh signifikan dari pegawai terhadap kinerja pegawai, artinya disarankan tunjangan kinerja harus ditingkatkan bagi pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Lestari (2020), menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap pelatihan, disiplin kerja dan kinerja pegawai, artinya semakin baik tunjangan yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Endarwita, *et al.* (2021), yang menunjukkan hasil bahwa tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dengan pemberian tunjangan akan meningkatkan disiplin terhadap pegawai dan juga kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah semangat kerja (Nasution, 2019). Menurut Sri Widodo (2016:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi pegawai dalam lingkungan kerja baik maka instansi memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk pegawai dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2016:94). Dengan semangat kerja yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai akan bekerja secara lebih tekun sehingga hasil dari pekerjaannya dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Begitu juga sebaliknya jika kinerja turun dapat dilihat dari semangat kerja pegawai juga turun.

Dengan demikian, semangat kerja juga dikatakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pribadi (2020), yang menyatakan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bila semangat kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Bela (2020), menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai artinya pengaruh pengembangan karir dan semangat kerja dapat meningkatkan jumlah rekrutmen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Agus Salim (2017) menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya semangat kerja dapat menegakkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang

professional serta memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi. Penelitian Ofelia (2016), yang menunjukkan hasil bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya bahwa hasil penelitian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yaitu dari rendahnya motivasi pegawai dan dukungan terhadap kesejahteraan pegawai. Penelitian Samosir (2016), yang juga menunjukkan hasil bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya memelihara dan meningkatkan semangat kerja berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai.

Selain tunjangan kinerja dan semangat kerja, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh penempatan (Yunita, 2016). Penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai untuk dilaksanakan (Arifin, 2018). Penempatan pegawai merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Menurut Tohardi dalam Priansa (2016:125), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat - syarat yang diperulkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tugas.

Tirtayasa (2016:3) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Penempatan pegawai harus berpegang

kepada prinsip *the right man on the right place* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan jabatan yang tepat. Dengan mengelola dan menempatkan pegawai yang tepat diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai maksimal. Penempatan pegawai yang tepat merupakan faktor utama keberhasilan kinerja, ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi maupun lingkungan kerja dapat berdampak bagi kinerja suatu instansi (Siswanto, 2020).

Penempatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan penelitian sebelumnya oleh Permana (2019) yang menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik penempatan pegawai akan menyebabkan pegawai akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian Sudiarditha (2019), menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai artinya jika keberadaan pegawai salah merupakan satu pemicu rendahnya kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian Hasyim (2018), menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya penempatan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Khaerudin (2018), menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya penempatan yang tepat terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, dan pengalaman merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil. Dan penelitian Ronal (2020),

menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya jika pegawai ditempatkan di bidang yang sesuai dengan pengalaman dan pendidikan akan meningkatkan kinerja pegawai.

UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar merupakan tempat pelunasan Pajak Kendaraan Bermotor termasuk Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Dalam melaksanakan kegiatan operasional pelayanannya tidak terlepas dari masalah pegawai yang belum mampu melayani masyarakat secara maksimal. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan harapan dari setiap organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi. Berikut data pelayanan pembayaran pajak kendaraan selama tahun 2020 pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan
UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota
Denpasar Tahun 2020

No	Bulan	Target (PKB &BBNKB)	Realisasi (PKB &BBNKB)	%
1	Januari	95,258	82,258	86.35
2	Februari	95,258	81,264	85.31
3	Maret	95,258	80,752	84.77
4	April	89,250	75,255	84.32
5	Mei	89,250	75,225	84.29
6	Juni	89,250	74,255	83.20
7	Juli	89,250	74,242	83.18
8	Agustus	89,250	74,240	83.18
9	September	89,250	73,238	82.06
10	Oktober	89,250	73,227	82.05
11	November	89,250	72,224	80.92
12	Desember	89,250	70,139	78.59

Sumber : UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar, Tahun 2020

Dari tabel 1.1 dapat kita ketahui bahwa selama Tahun 2020 jumlah pelayanan pembayaran pajak kendaraan mengalami penurunan. Bulan Februari realisasi pembayaran pajak kendaraan sebesar 81.264 unit kendaraan atau sebesar 85,31% dari target yang ditentukan. Penurunan jumlah kendaraan yang terus terjadi hingga bulan Desember dengan total 70.139 atau 78,59% dari target yang ditentukan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti penurunan kinerja yang berimbas kepada lambatnya pelayanan yang bisa diberikan kepada masyarakat. Pekerjaan yang seharusnya dikerjakan tepat waktu menjadi terhambat karena kinerja yang semakin menurun.

Permasalahan mengenai kinerja pegawai yang menurun tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Berdasarkan pra survey yang dilakukan di UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar, dijumpai faktor - faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawainya seperti faktor tunjangan kinerja, semangat kerja, dan penempatan. Faktor - faktor inilah yang nantinya perlu mendapatkan perhatian lebih dari instansi untuk dibenahi.

Pemberian tunjangan kinerja oleh UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar kepada pegawainya sebenarnya sudah diupayakan sesuai dengan aturan pemerintah dan sesuai dengan kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil observasi di UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar, pemberian tunjangan oleh instansi kepada para pegawai seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.2
Jumlah Tunjangan Pegawai
UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota
Denpasar Tahun 2020

No	Jabatan	Tunjangan Fungsional	Tambahan Pendapatan Pegawai
1.	Kepala Badan	Rp. 540.000	Rp. 10.000.000
2.	Sekretaris/Kepala Bidang	Rp. 540.000	Rp. 6.000.000
3.	Kepala Bidang/Kepala UPTD dan Fungsional Madya	Rp. 540.000	Rp. 5.400.000
4.	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang/Kepala Seksi dan Fungsional Muda	Rp. 540.000	Rp. 3.600.000
5.	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang/Kepala Seksi, Fungsional Pertama, dan Fungsional Penyedia	Rp. 540.000	Rp. 3.600.000
6.	Fungsional Mahir dan Pelaksana	Rp. 185.000	Rp. 2.400.000
7.	Fungsional Terampil dan Pelaksana	Rp. 185.000	Rp. 2.400.000
8.	Fungsional Pemula dan Pelaksana	Rp. 185.000	Rp. 2.400.000
9.	Pelaksana	Rp. 185.000	Rp. 2.400.000
10.	Pelaksana	Rp. 185.000	Rp. 2.400.000

Sumber : UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar, Tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat kita ketahui bahwa tunjangan yang diterima pegawai UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar berupa tunjangan fungsional dengan jumlah Rp. 185.000 dan Rp. 540.000. Tunjangan lainnya yaitu berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diterima pegawai mulai dari Rp. 2.400.000 hingga 10.000.000. Tunjangan yang diterima tersebut dirasa masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai.

Fenomena yang terjadi di UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar terkait masalah tunjangan adalah

kebanyakan dari pegawai merasa tunjangan yang berupa bonus dan tunjangan fungsional yang diterima tidak sesuai dengan harapan para pegawai.

Semangat kerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar dalam menyelesaikan pekerjaan masih kurang dan masih rendahnya kerjasama orientasi pelayanan.

Penempatan pegawai yang sesuai diharapkan akan memberikan kinerja yang lebih maksimal. Berikut diuraikan latar belakang pendidikan dan jabatan masing - masing pegawai pada tabel berikut.

Tabel 1.3
Karakteristik Pegawai
UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota
Denpasar Tahun 2020

No	Jabatan	Jenis Kelamin		Pendidikan			
		Laki-laki	Perempuan	SMA	D3	S1	S2
1.	Kepala Badan	1	-	-	-	-	1
2.	Sekretaris/Kepala Bidang	2	1	-	-	-	3
3.	Kepala Bidang/Kepala UPTD dan Fungsional Madya	3	2	-	-	1	4
4.	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang/Kepala Seksi dan Fungsional Muda	4	2	-	-	2	4
5.	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang/Kepala Seksi, Fungsional Pertama, dan Fungsional Penyedia	4	2	-	-	5	1
6.	Fungsional Mahir dan Pelaksana	4	3	-	-	7	-
7.	Fungsional Terampil dan Pelaksana	2	3	-	-	5	-
8.	Fungsional Pemula dan Pelaksana	4	3	-	-	7	-
9.	Pelaksana	6	8	2	4	8	-
10.	Pelaksana	7	11	6	5	7	-
Jumlah		37	35	8	9	42	13

Sumber : UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar, Tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dapat kita ketahui bahwa tingkat pendidikan pegawai yang terbanyak adalah pendidikan S1 yaitu sebanyak 42 orang, pendidikan S2 sebanyak 13 orang, pendidikan SMA sebanyak 8 dan pendidikan Diploma sebanyak 9 orang. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar penempatan pegawai masih dijumpai penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan terakhir yang dimiliki yaitu pada bagian pelaksana dimana pendidikan minimal adalah D3 sedangkan pada kenyataannya di bagian tersebut diisi oleh pegawai yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 8 orang. Hal ini menyebabkan pegawai perlu beradaptasi cukup lama dengan pekerjaannya. Penempatan menjadikan suatu proses yang sangat menentukan perkembangan suatu instansi dalam mendapatkan pegawai yang berkompeten sesuai dengan yang di butuhkan instansi.

Berdasarkan fenomena hasil penelitian dan masalah yang terdapat pada UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar maka dalam penelitian ini perlu dikaji mengenai **Pengaruh Tunjangan Kinerja, Semangat Kerja dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Kota Denpasar**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Bali Di Kota Denpasar?
2. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Bali Di Kota Denpasar?
3. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Bali Di Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan pokok masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai pada UPTD. Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali di Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

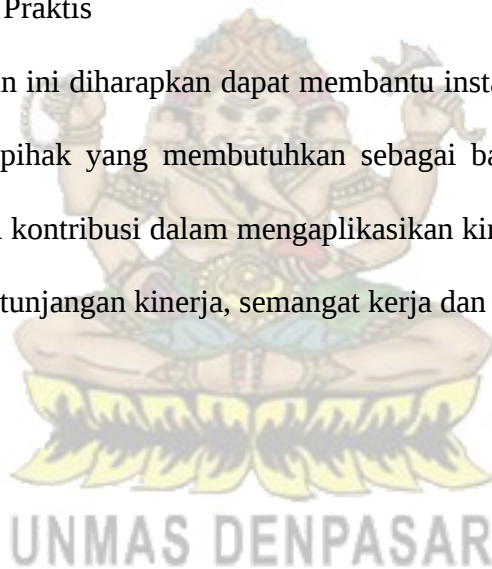
Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di rumuskan maka kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan wawasan yang luas dan juga bermanfaat sebagai pengembangan ilmu dan menambah referensi khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia mengenai tunjangan kinerja, semangat kerja dan penempatan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu instansi atau organisasi dan pihak - pihak yang membutuhkan sebagai bahan pertimbangan dan memberi kontribusi dalam mengaplikasikan kinerja pegawai mengenai variabel tunjangan kinerja, semangat kerja dan penempatan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal-Setting Teori

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran 16 (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi Wardhana (2015). Latham, et al., (2008) menyatakan bahwa goal-setting berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa

tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka Robbins (2011:418). Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang. Berdasarkan penelitian - penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2016:69). Menurut Edison (2016) Kinerja diartikan sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

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 (Umam, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi atau organisasi.

2. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Edison, 2017: 193), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada empat indikator, yaitu :

- a. Target, merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu hasil yang dicapai dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan.
- c. Waktu Penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti.
- d. Taat asas, yaitu hasil kerja harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2016) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*Intelligence Quotient*) dan pengetahuan serta keterampilan. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari - hari, maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai supaya terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Tunjangan Kinerja

1. Pengertian Tunjangan Kinerja

Menurut Simamora (2019) tunjangan kinerja adalah pembayaran dan jasa yang melengkapi gaji pokok dan organisasi atau instansi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Tunjangan diberikan sesuai dengan posisi dan jabatan dalam bekerja (Hasibuan, 2020:118). Menurut Handoko dalam Kadarisman (2016:205), tujuan tunjangan hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam berupaya mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial melebihi upah dan gaji dasar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah pembayaran di luar gaji/upah yang diberikan kepada pegawai secara rutin sebagai balas jasa atas kontribusi pegawai dalam suatu organisasi. Dengan adanya tunjangan kinerja, pegawai negeri dituntut untuk memenuhi target yang telah ditetapkan sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya.

2. Indikator Tunjangan Kinerja

Menurut Maruli (2016:26) ada beberapa indikator dalam tunjangan antara lain sebagai berikut:

a. Memotivasi pegawai dalam bekerja

Kompensasi dimaksudkan agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan.

b. Menjamin asas keadilan

Sebuah penghargaan tidak akan dapat memotivasi kerja pegawai jika dalam pemberiannya tidak dilakukan secara adil. Hal tersebut sangatlah penting untuk meningkatkan loyalitas pegawai.

c. Bentuk Tunjangan

Tunjangan dapat diberikan dalam bentuk uang maupun barang. Pemberian tunjangan harus sesuai dengan kinerja pegawai seperti yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Bali No 53 Tahun 2019 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur No 125 Tahun 2016 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai. Pemberian tunjangan yang lebih efektif agar meningkatkan kinerja pegawai.

3. Jenis – jenis Tunjangan

Jenis komponen tunjangan kinerja menurut (Ruky, 2016:205) sebagai berikut :

a. Tunjangan Hari Raya Keagamaan

Tunjangan hari raya keagamaan atau lebih terkenal dengan istilah THR, pemberiannya bersifat wajib (normatif) karena ditetapkan oleh undang-undang ketenagakerjaan. Tunjangan ini, sebenarnya adalah

suplemen untuk gaji/upah juga yang pembayarannya tidak dilakukan pada setiap tanggal gajian, tetapi biasanya menjelang hari raya keagamaan.

b. Pemeliharaan Kesehatan Pegawai dan Keluarga

Program pemeriliharaan kesehatan adalah salah satu program kesejahteraan dan pemeliharaan sumber daya manusia instansi yang juga sangat penting setelah gaji/upah dan remunerasi.

c. Fasilitas Transportasi Pegawai

Masalah transportasi pegawai juga dapat menjadi sumber perselisihan. Dalam hal ini instansi harus membuat analisis secara berhati-hati dan teliti agar jangan sampai membuat kebijakan yang tidak dapat lagi diubah kecuali dengan melalui perselisihan yang sangat serius yang dapat merusak suasana dan iklim organisasi.

d. Fasilitas Kendaraan untuk pejabat pimpinan

Fasilitas kendaraan untuk manager bagi instansi yang beroperasi di indonesia dan di negara-negara yang tahap pengembangan ekonominya sama masih menjadi salah satu cara atau taktik bagi instansi untuk menarik dan mempertahankan tenaga manajerial dan edukatif.

4. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Tunjangan

Faktor - faktor yang mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja menurut (Ruky, 2016:242), adalah sebagai berikut :

a. Pengukuran Kinerja

Terdapat proses dan cara pengukuran kinerja individual secara jelas dan baik dan pelaksanaan tugas pekerjaan dilaksanakan secara individu tanpa tergantung orang lain.

b. Adaptabilitas Organisasi

Standar dapat ditetapkan untuk kinerja individu dan secara relatif dan stabil, metode produksi dan kombinasi tenaga kerja secara relatif juga konstan.

c. Komitmen Organisasional

Terdapat komitmen sangat kuat terhadap profesi individu atau pimpinan dan para pegawai bisa bersikap objektif dan standar kinerja tersedia secara jelas.

d. Status jabatan

Status jabatan yang mendukung diberikannya tunjangan kinerja. Status jabatan disertai pangkat dan golongan pegawai dan status jabatan disertai lama jenjang bekerja.

2.1.4 Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Menurut Sri Widodo (2016:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi pegawai dalam lingkungan kerja baik maka instansi memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk pegawai dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan

dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2016:94).

Menurut Aditia (2019) semangat kerja adalah keinginan dan keikhlasan seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sedangkan menurut Busro (2020:326) semangat kerja adalah kondisi atau perilaku spiritual individu dan kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan pegawai saat diajak bekerjasama dan akibatnya lebih cepat dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa dengan semangat kerja semangat kerja yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai akan bekerja secara lebih tekun sehingga hasil dari pekerjaannya dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

2. Indikator Untuk Mengukur Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah sebuah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri - ciri yang terlibat dalam sikap sehari - hari. Indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito dalam Danang Ersanto Nugroho (2016:4), semangat kerja pegawai berkaitan dengan :

a. Kondisi kerja

Merupakan keadaan atau lingkungan kerja yang terdapat pada perusahaan atau organisasi.

b. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

c. Pengakuan dari atasan

Segala bentuk pengakuan yang diberikan atasan kepada pegawai atas hasil kerja.

d. Pekerjaan itu sendiri

Berat ringannya tantangan yang dirasakan pegawai dari pekerjaannya.

3. Faktor Yang Mengukur Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja pegawai dalam suatu perusahaan/instansi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada instansi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada instansi. Oleh karena itu, pimpinan instansi harus mengetahui faktor - faktor yang dapat mengukur semangat kerja. Menurut Nitisemito dalam Darmawan (2018:80) faktor - faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

a. Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah

diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah libur dan pemberhentian kerja.

b. Kerjasama

Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

d. Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan - peraturan yang ditaati oleh sebagian besar pegawai, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

2.1.5 Penempatan

1. Pengertian Penempatan

Penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai untuk dilaksanakan (Arifin, 2018). Penempatan pegawai merupakan faktor penting dalam

sebuah organisasi. Menurut Tohardi dalam Priansa (2016:125), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat - syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi juga dapat melalui promosi, pengalihan dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Indikator Penempatan Pegawai

Menurut (Suwatno, 2017), indikator untuk mengukur penempatan secara individu ada empat indikator, yaitu :

a. Pendidikan

Jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki oleh seseorang yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi.

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan adalah fakta - fakta dan pelajaran yang dapat seseorang pelajari agar mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya, khususnya dalam masalah pekerjaan.

c. Keterampilan Kerja

Keterampilan adalah hal - hal atau langkah - langkah yang dapat seseorang kuasai karena selalu melatih atau melakukannya secara terus

menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang telah dilalui sebelumnya harus menjadi faktor pertimbangan berikutnya.

e. Faktor Usia

Usia seseorang yang masuk dalam produktivitas kerja yang masih tinggi sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal bagi instansi atau organisasi.

3. Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai

Faktor - faktor yang dapat mempengaruhi dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut (Suwatno, 2017) :

a. Latar Belakang Pendidikan

Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu biasanya akan terlihat prestasinya pada seleksi tentang bidang yang dikuasainya.

b. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan pekerjaan memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif tinggi.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Pekerjaan yang berat dan berbahaya harus dikerjakan oleh orang - orang yang punya fisik sehat dan kuat. Demikian juga pekerjaan yang memerlukan tingkat kejujuran diperlukan orang-orang memiliki mental yang sehat.

d. Skill dan kemampuan

Penempatan yang sesuai dengan skill atau kemampuan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap hasil pekerjaannya.

e. Faktor Umur

Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas tenaga kerja yang bersangkutan yang memerlukan pekerjaan bukan saja kerja muda yang baru lulus sekolah, tetapi juga tenaga kerja yang sudah berumur.

f. Faktor Jenis Kelamin

Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh satu orang saja perlu dipertimbangkan dengan pekerjaan dengan jenis kelamin dalam penempatannya.

g. Minat dan Hoby

Dalam hal ini agar pegawai dalam bekerja dengan rajin, tekun, disiplin dan produktif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Guna menunjang pelaksanaan penelitian ini, perlu dikaji beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan relevan dengan masalah dalam penelitian ini.

1. Siyani, Bonifasia Elita Bharanti, Agnes Puspitasari Sudarmo (2021) *The Effect of Performance Allowance, Organizational Culture, and Work Discipline on Employee Performance at The Satuan Polisi Pamong Praja/Public Order Agency (SATPOL PP) of Yapen Serui Islands Regency- PAPUA*. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja/Public Order Agency (SATPOL PP) of Yapen Serui Islands Regency- PAPUA. Variabel bebas yaitu tunjangan kinerja,

variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 82 orang. Dengan diperoleh hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja/Public Order Agency (SATPOL PP) Papua.

2. Merri Syafwardi, Sri Langgeng Ratnasari, Fatia Fatimah (2017) *An Analysis of the Effects of Working Tenure, Performance Allowance Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee's Working Performance*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang. Dengan diperoleh hasil menunjukkan bahwa tunjangan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kebiasaan kinerja pegawai dalam bekerja akan mempengaruhi tunjangan.
3. Monica Indrayanti Simanjorang, Willem J.F. Alfa Tumbuan (2016) *The Influence of Performance Allowance and Employee Development to Employee Performance in State Assets and Service Office Manado*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dan kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 38 orang. Dengan menggunakan analisis determinasi diperoleh hasil penelitian bahwa tunjangan kinerja dan kinerja pegawai berpengaruh simultan dan tidak berpengaruh signifikan dari pegawai terhadap kinerja pegawai. Dan disarankan tunjangan kinerja harus ditingkatkan bagi pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.
4. Ikawati Lestari, Setyo Riyanto (2020) *The Effect of Performance Allowances on Training, Work Discipline that Impacts Employee*

Performance at the Library and Information Services Center at the National Library of the Republic of Indonesia. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Pusat Layanan Informasi dan Perpustakaan di Perpustakaan Nasional. Jumlah sampel dalam penelitian ini 103 orang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap pelatihan, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

5. Endarwita, Yurasti, Elchi Rahmita (2021) *The Effect of The Use of Finger Print and Performance Allowance on Employee Discipline in The Office of The Ministry of Religion, Pasaman District.* Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 49 orang. Dengan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan, tunjangan kinerja mampu meningkatkan disiplin terhadap pegawai.
6. Teddi Pribadi, Ihsan Effendi, Wan Suryani (2020) *The Effect of Spirit at Work and Compensation Toward Employee Performance in PT. Arista Auto Lestari Medan.* Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari semangat kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT. Arista Auto Lestari Medan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 65 orang. Dengan diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja yang memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sedemikian rupa agar pencapaian tujuan instansi dapat

tercapai.

7. Dialson Paulus Samosir, M. Havidz Aima, Dr. Markum M.pd. (2019) *The Effect of Work Spirit and Competence on Work Motivation and its Implementation on Employee Productivity of Factory PT. Sinar Metrindo Perkasa*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari semangat kerja dan kompetensi dan motivasi kerja terhadap pegawai di perusahaan PT. Sinar Metrindo Perkasa. Jumlah sampel sebanyak 98 orang. Dengan diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semangat kerja, kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai.
8. Bela Lestari, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga (2020) *The Effect of Recruitment and Career Development on Work Spirit of Teacher Work Performance in MTs Nurul Huda*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap semangat kerja pada kinerja guru di MTs Nurul Huda. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 25 orang. Dari hasil analisis diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru akibat jumlah rekrutmen yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
9. Agus Salim M (2017) *Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh analisis disiplin kerja dan semangat kerja terhadap prestasi pegawai PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting. Jumlah sampel sebanyak 42

orang. Dari analisis diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi pegawai. Instansi mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang profesional serta memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi.

10. Ofelia, Alina-Georgiana (2016) *The Effect of Motivation on Employees Performance in Organizations*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai di organisasi. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 orang. Dengan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Yang sering terjadi adalah rendahnya motivasi pegawai dan dukungan terhadap kesejahteraan pegawai.
11. Khaerudin, Abdul Rivai, Muhadi Riyanto (2018) *The Effect of Placement and Competency on Performance Through Employee Commitment in Financial Center Office Ministry of Defense Indonesia*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari penempatan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kementrian Pertahanan Kantor Pusat Keuangan Indonesia. Jumlah sampel sebanyak 50 orang. Dari analisis uji t diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penempatan dan kompetensi pegawai secara simultan maupun parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
12. Galih Permana, Boge Triatmanto, Syarif Hidayatullah (2019) *The Effect of Work Placement, Leadership Style, and Work Rotation Toward the Performance of Employees*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui

pengaruh dari penempatan kerja, gaya kepemimpinan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 70 orang. Dari analisis yang dilakukan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya semakin baik penempatan kerja akan menyebabkan pegawai mengalami peningkatan kinerja.

13. Hasyim, (2018) *Effect of Work Experience and Work Placement on Employee Performance in Companies PT. Hadji Kalla At Makassar.*

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Hadji Kalla Makassar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 93 orang dari 226 jumlah populasi. Dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil penelitian pengaruh penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Hadji Kalla Makassar.

14. I Ketut R. Sudiarditha, Karunia Dianta, Dewi Susita, Nur Aisyah (2019) *Placement, Career Development on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables.*

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penempatan, pengembangan karir pada kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Jumlah sampel sebanyak 146 orang. Dengan diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh penempatan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan dari penelitian ini menemukan bahwa keberadaan pegawai yang salah satu pemicu rendahnya kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya.

15. Ronal Aprianto, Fitria Suyadi, Suwarno, Yulpa Rabeta (2020) *Influence Competence and Placement of Employee on Employee Performance at PT. Xylo Indah Pratama In Musi Rawas Regency of Muara Beliti*. Tujuan dari penelitian ini untuk menunjukkan pengaruh kompetensi dan penempatan pegawai pada PT. Xylo Indah Pratama di Musi Kabupaten Rawas Muara Beliti. Jumlah sampel sebanyak 44 orang dari populasi sebanyak 124 orang. Dengan diperoleh hasil uji t menunjukkan bahwa penelitian kompetensi dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Xylo Indah Pratama di Musi Kabupaten Rawas Muara Beliti.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang :

- a. Penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh tunjangan kinerja, semangat kerja dan penempatan terhadap kinerja pegawai.
- b. Alat analisis data terdiri dari analisis regresi linear berganda dan koefisien determinasi.

Pebedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang :

- a. Penelitian sebelumnya ada yang menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas yaitu tunjangan kinerja (X1), semangat kerja (X2) dan penempatan (X3) dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) yang saya gabungkan.
- b. Tempat penelitian sebelumnya dari penelitian sekarang berbeda.

- c. Jumlah sampel dari penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian sekarang.

2.3 Hubungan Antar-Variabel

1. Hubungan Tunjangan Kinerja dengan Kinerja Pegawai

Tunjangan kinerja adalah salah satu upaya organisasi atau instansi untuk mempertahankan pegawainya, dengan harapan pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja serta komitmennya terhadap instansi (Manullang, 2017:113). Tunjangan kinerja adalah istilah yang relatif baru diperkenalkan di kalangan pegawai pemerintah, karena istilah yang lebih umum dan sering digunakan adalah remunerasi (Junjuran & Suwanda, 2019). Begitu juga penelitian Najoran (2018) yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan dengan adanya tunjangan kinerja, pegawai akan termotivasi bekerja dengan maksimal sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja merupakan motivasi yang kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Hubungan Semangat kerja dengan Kinerja Pegawai

Semangat kerja keadaan yang terlihat bila para pegawai nampaknya merasa senang, optimis terhadap semua kegiatan-kegiatan dan tugas-tugas serta ramah tamah satu sama lainnya dan melakukan pekerjaannya dengan sukarela tanpa paksaan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Hasibuan, 2017:95). Hasil penelitian Wijayanti (2016) menyatakan bahwa

semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh semangat kerja terhadap kinerja, dengan demikian pemberian semangat kerja merupakan dorongan yang lebih kuat bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawai. Mominin (2016) menyatakan ada pengaruh yang positif semangat kerja terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh tunjangan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja yang tinggi merupakan motivasi yang kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Hubungan Penempatan dengan Kinerja Pegawai

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi bagi pegawai baru. Pegawai tersebut akan memperoleh status dan ditempatkan pada posisi atau jabatan tertentu untuk melaksanakan tugas yang akan diberikan kepadanya, namun dalam teori sumber daya manusia, penempatan berlaku juga untuk pegawai yang telah lama berkerja untuk sebuah organisasi atau instansi atau mengalami alih tugas atau mutasi. Ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi maupun lingkungan kerja dapat berdampak bagi kinerja suatu instansi Siswanto (2020). Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi manajer atau pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Agar dapat menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kepribadiannya masing-masing. Bukan hanya bagi pegawai, hal ini akan berdampak pada organisasi karena pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan penempatan yang sesuai dengan pendidikan pegawai sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.