BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelayanan saat ini dilakukan oleh aparatur dan juga sangat didukung dengan adanya sistem elektronik yang dapat diakses oleh masyarakat dari mana saja. Namun sebuah pelayanan secara langsung dan elektronik tidak dapat terlepas dari adanya campur tangan manusia didalamnya, untuk dapat memberikan suatu palayanan maka pemerintah harus dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor aparatur/pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi pemerintah. Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi, yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi.

Adiputri (2014) menyatakan bahwa pendidikan yang tinggi belum tentu menentukan tingginya kompetensi seseorang, kompetensi didapatkan dengan pelatihan-pelatihan secara rutin. Kurangnya pelatihan yang diperoleh akan membuat pegawai kurang yakin dalam melakukan tugas dan fungsinya sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan akan memiliki kompetensi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian tersebut selaras dengan Herawati (2015) dan Haryanti dan Cholil (2015) bahwa

UNMAS DENPASAR

variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawan. Organisasi harus mampu memperhatikan karyawan serta kaitan pekerjaannya dengan tugas orang lain, mengerti target organisasi, serta mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya.

Penilaian kinerja mutlak dilakukan unuk melihat sampai sejauhmana keberhasilan karyawan dalam bekerja. Sistem penilaian kinerja merupakan penilaian hasil kerja karyawan bersangkutan, termasuk tanggungjawab yang ditetapkan dalam mengukur keberhasilan karyawan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sekaligus untuk mengendalikan perilaku karyawan, seperti ketidakhadiran, kedisiplinan, kejujuran serta aspek-aspek penting lainnya yang terkait dengan disiplin kerja untuk menetapkan peluang promosi seperti kenaikan gaji, bonus dan kenaikan pangkat.

Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai indikator perilaku nyata karyawan dalam bentuk prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya masing masing dalam perusahaan. Kinerja karyawan menjadi unsur penentu keberhasilan perusahaan maupun organisasi. Mangkunegara (2013) kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penilaian kinerja ASN adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang ASN tujuan penilaian kinerja adalah

UNMAS DENPASAR

untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang pegawai dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN pasal 75 terkait penilaian kinerja dan pasal 76 (2) yang berbunyi bahwa penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Pemerintah memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam memberikan kesejahteraan masyarakat dan menjalankan tugas-tugas negara melalui kegiatan pemerintahan. Pemerintahan dalam arti luas adalah segala kegiatan badan- badan publik yang meliputi kegiatan legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam usaha mencapai tujuan negara. Namun tidak hanya menjalankan kegiatan legislatif, eksektuif, dan yudikatif saja tugas pemerintah juga memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan kesejahteraan rakyatnya dan kepentingan Negara sendiri, salah satunya yaitu melalui pelayanan publik. Pelayanan publik menurut (Pasolong, 2007, p. 128) yaitu setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang kemudian disebut warga negara yang memiliki kegiatan menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan pemerintahan, dan menawarkan kepuasan dan hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Menurut Undang- Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik. Sedangkan pelayanan publik berdasarkan

UNMAS DENPASAR

surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Np. 63/KEP/M.PAN/7/2003 pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk itu diperlukan adanya penerapan prinsip good governance dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik pemerintah Indonesia menerapkan prinsip-prinsip *good governance* atau pemerintahan yang baik. *Good governance* didasari pemikiran bahwa pemerintah adalah "pelayan/melayani" rakyat. Dalam hal ini *good governance* hadir sebagai sistem politik pemerintahan yang lebih berpihak kepada kepentingan rakyat sesuai prinsip demokrasi, yaitu dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Menurut World Bank, *good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang sejalan dengan prinsip demokrasi.

UNMAS DENPASAR

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah dijelaskan bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah mempunyai kewajiban meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat serta mengembangkan sumber daya produktif di daerah. Pemberian kewenangan otonomi pada Kabupaten/Kota lebih dekat dan langsung berhubungan dengan masyarakat, sehingga diharapkan akan lebih mengerti dan menangkap dengan cepat segala aspirasi masyarakat lokal serta tepat pula mengimplementasikannya

dalam bentuk kebijakan atau program-program pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Provinsi Bali tidak seperti provinsi lain di Indonesia yang memiliki sumber daya alam yang potensial seperti pertambangan, minyak, gas bumi, batubara, hutan, perkebunan sawit, sehingga pembangunan di bidang ekonomi, Provinsi Bali bertumpu pada tiga sektor unggulan yaitu: sektor pariwisata, pertanian dalam arti luas, dan sektor industri kecil dan menengah.

Organisasi publik seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali sebagai salah satu organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan urusan pemerintah bidang Perdagangan dan Perindustrian yang menjadi kewenangan daerah dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah. Dalam pelaksanaan tugas tersebut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali mempunyai fungsi merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang perdagangan dan perindustrian pada pemerintahan Provinsi Bali. Untuk itu hasil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali dituntut agar berkualitas di Bidang Perdagangan dan Perindustrian.

UNMAS DENPASAR

Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh sumber daya manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Tanpa didukung dengan kinerja yang baik atau tinggi dari aparatur, suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam proses pencapaian tujuannya. Berdasarkan Laporan

Hasil Evaluasi Implementasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, yang mengevaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali melalui 5 (lima) komponen yang meliputi: Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja; Pelaporan Kinerja; Evaluasi Kinerja, dan Capaian Kinerja/Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi. Hasil evaluasi yang dituangkan dalam bentuk nilai dengan kisaran mulai 0 s.d 100. Pada Tahun 2016 berdasarkan hasil Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SAKIP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, memperoleh nilai sebesar 82,59 dengan rincian nilai evaluasi pada komponen Kinerja Organisasi sebesar 17,34. Jika dibandingkan dengan perolehan Laporan Hasil Evaluasi Implementasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) pada tahun 2020 yaitu sebesar 83,04 dengan rincian nilai evaluasi pada komponen Kinerja Organisasi sebesar 16,34, maka dapat dikatakan adanya penurunan nilai hasil evaluasi pada Kinerja Organisasi.

Berdasarkan observasi melalui wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai, penempatan kerja yang berubah untuk memenuhi kekurangan pegawai serta kompetensi yang tidak dimiliki semua pegawai dalam bidang perindustrian dan perdagangan menyebabkan adanya ketidakpuasan kerja yang dialami oleh pegawai. Ketidakpuasan kerja dalam waktu yang panjang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. Untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai yang tinggi sehingga mendukung pencapaian

UNMAS DENPASAR

target organisasi, pegawai mengharapkan adanya suatu penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi ataupun dukungan dari organisasi dalam peningkatan kompetensi pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Jackson dan Jhon (2011) penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Creed dan Hood (2015), perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang di miliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut. Mulyasa dalam Sutrisno (2016: 203) mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adapun McAshan dalam Sutrisno (2016: 203) mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirirnya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

UNMAS DENPASAR

Robbins (2015) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima. Menurut Abdullah (2014:4) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) baik pemerintah ataupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006:67) mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila pegawai menganggap bahwa kepuasan kerja di organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan memiliki kinerja yang baik dalam medukung visi dan misi organisasi tersebut.

Penelitian dari D Kusumawardana., A Halim., Rosidi (2023) dalam penelitiannya menyatakan berdasarkan pengaruh secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi, Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Berarti dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi Pegawai tentang pekerjaannya, semakin tepat penempatan kerja pegawai dan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi juga kinerja pegawai.

Sedangkan dalam penelitian lain mengenai Kompetensi, Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hamdiah, H., Firman, A., & Sultan, M. (2023) menemukan bahwa Tidak terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Tidak pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Penempatan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan *research gap* dan fenomena diatas dan mengingat penempatan kerja dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi dimediasi Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali."

UNMAS DENPASAR

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menjelaskan masalah – masalah penelitian terkait Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi dimediasi Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bali, karena itu dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1) Apakah Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
2) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
3) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
4) Apakah Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
5) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
6) Apakah Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
7) Apakah Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali.
2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali.
3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
6) Untuk mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali

UNMAS DENPASAR

7) Untuk mengetahui dan menganalisis Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan mengaplikasikan teori yang didapat dibangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara emperis peran Penempatan Kerja, Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

2. Manfaat Praktis.

1) Bagi Program Studi

Memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan.

2) Bagi Universitas

Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi diharapkan dapat digunakan untuk menambah referensi sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang

3) Bagi Mahasiswa

UNMAS DENPASAR

Bagi Mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa jurusan Sumber Daya Manusia serta memberikan sumbangsih terhadap Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali melalui pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan berdasarkan "Pengaruh Motivasi Kerja dan *Quality Of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai"

4) Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali

Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali diharapkan dapat dijadikan bahan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang Peran Penempatan Kerja Dan Kompetensi Dalam Menentukan Kepuasan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bali.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

UNMAS DENPASAR

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi menurut Sapre dalam Usman (2013:6). Kemudian Stephen P. Robbins dan Marry Coulter dalam T. Hermaya (2014:37) Manajemen

mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan G.R Terry dalam Hasibuan, (2016:2) menyatakan bahwa suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengandung pengertian yang merupakan panduan dari pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Kemudian Sumber Daya Manusia mempunyai pengertian sebagai berikut, secara makro, sumber daya manusia (Human Resource) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat disuatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu Negara/daerah. Secara mikro, sumber daya manusia (Human Resource) merupakan segolongan

masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya yang bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Darsono dan Siswandoko (2011:216) menyatakan manajemen adalah suatu tindakan mengelola hubungan antar manusia dengan hubungan tugas untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi. Hubungan antar manusia dalam organisasi menjawab pertanyaan, bagaimana menggerakkan dan memotivasi kelompok kerja agar bekerja efektif dan efisien. Pengertian lainnya menurut Wilson Bangun (2012:6) Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Marwansyah (2014:3) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Kemudian manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:10).

Dari ketiga pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

UNMAS DENPASAR

2.1.1.3 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2014:8) adalah sebagai berikut:

a. Menentukan kualitas dan kuntitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut:

a. Fungsi manajerial

a) Perencanaan (*Planning*)

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

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

UNMAS DENPASAR

1) Memiliki tujuan yang jelas.
2) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.
3) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab.
4) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.

5) Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
6) Adanya jaminan keamanan pada anggota.
7) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan.
8) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

UNMAS DENPASAR

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan- harapan

yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

UNMAS DENPASAR

e) Motivasi (*Motivating*)

Karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada

dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f) Evaluasi (*Evaluating*)

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

UNMAS DENPASAR

b. Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikam dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d) Integrasi (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan (*Maintanance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

UNMAS DENPASAR

f) Kedisiplinan (*Discipline*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g) Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

UNMAS DENPASAR

2.1.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM 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 pemberhentian.
d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
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.
j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.1.5 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas. Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)

Sumber: Mathis and Jackson (2011)

UNMAS DENPASAR

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

a. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

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

UNMAS DENPASAR

2.1.2 Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada.

Menurut Badriyah (2015) "Penempatan kerja adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja". Marwansyah (2010) mengemukakan "Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru". Menurut Hartatik (2014) "Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan- pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif berbeda dengan jabatan sebelumnya".

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai penempatan kerja dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan kegiatan penugasan atau penugasan kembali kepada karyawan pada posisi pekerjaan barunya yang sesuai

dengan keterampilan dan keahliannya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja karawan tersebut. Penempatan kerja dapat dilakukan saat seorang karyawan direkrut atau saat melakukan promosi, transfer, atau demosi.

Keputusan dalam penempatan kerja biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Umumnya pengawas melakukan konsultasi dengan atasan langsung mengenai karyawan yang ia awasi untuk merencanakan penempatan di unit kerjanya. Dengan kata lain, sebelum keputusan dibuat oleh seorang atasan langsung, dilakukan konsultasi terlebih dahulu antara atasan dengan para pengawas yang ditugaskan untuk menilai keterampilan dan kinerja dari karyawannya.

2.1.2.1 Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja

Menurut Badriyah (2015) “Penempatan kerja karyawan dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi organisasi dan ketersedian karyawan secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.”

Menurutnya penempatan kerja dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar karyawan mendapatkan tempat yang membuatnya nyaman

UNMAS DENPASAR

untuk bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu penempatan kerja yang dilakukan harus dapat memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

a. Karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
b. Tempat karyawan bekerja merupakan tempat yang tepat baginya untuk pengaturan ulang pada seorang karyawan pada satu jabatan yang baru
c. Karyawan dapat diterima dan disenangi oleh orang-orang di tempat kerjanya. Seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan

Tidak sedikit karyawan yang baru ditempatkan pada pekerjaan barunya merasa tidak nyaman dan langsung berhenti, hal ini tidak merupakan sesuatu yang sangat buruk, bahkan terkadang dapat dikatakan baik jika ia dapat berhenti secepatnya, karena dengan tidak nyamannya seseorang pada pekerjaannya pekerjaan yang ia lakukan tidak maksimal. Jika dibiarkan tentu perusahaan akan mengeluarkan uang lebih besar untuk membayar biaya-biaya seperti gaji, asuransi, ataupun kesejahteraan karyawan. Sementara perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan tersebut. Meskipun demikian, jika terdapat banyak karyawan baru yang berhenti, perlu dipelajari faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut berhenti. Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya berasal dari keadaan organisasi yang belum baik, hal tersebut harus diterima dan segera mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya

UNMAS DENPASAR

2.1.2.2 Pengertian Penempatan kerja

Berasal dari istilah "*The Right Man On The Right Place*" yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau staffing merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud. Adapun definisi penempatan kerja menurut beberapa ahli, yaitu Ardhana (2012:82), mendefinisikan penempatan sebagai proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

UNMAS DENPASAR

Sedangkan, penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:115). Selanjutnya, menurut Marihot T.E Hariandja (2013:92), Penempatan kerja merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini

dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan urairan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Penempatan Kerja

Dalam buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" Yuniarsih dan Suwatno (2013:117) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan yang dikutip dari Schuler dan Jackson (1997) bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan. Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan Kerja, antara lain:

a. Faktor Tingkat Pendidikan

   Tingkat pendidikam sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

b. Faktor Pengalaman

UNMAS DENPASAR

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

d. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Selain faktor-faktor penempatan kerja, dalam sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki sistem dan prosedur. Sistem dan prosedur penempatan kerja adalah rangkaian komponen dan urutan kronologis untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

UNMAS DENPASAR

2.1.2.4 Sistem dan Prosedur Penempatan Kerja

Sistem penempatan kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khusunya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebsar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan tenga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beerapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Intruksi rinci harus disiapkan untuk melukis tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika intruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan.

Menurut Siswanto (2012:164) prosedur penempatan kerja adalah: “Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan kerja yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah”.

UNMAS DENPASAR

Flippo dalam Komaruddin (2012:58) mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan, personalia harus memenuhi tiga (3) buah pernyataan pendahuluan:

a. Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisis tenga kerja.
b. Orang yang bertugas dalam penempatan harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja. Standar ini

dikemukakn oleh spesifikasi jabatan yang dikembangan melalui analisis jabatan.

c. Petugas harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*misplacement*) maka perlu ditindak lanjuti suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

a. Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai seperti (latar belakang pendidikan, minat, kemampuan dan keahliannya.)
b. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Selain prosedur penempatan kerja, dalam manajemen sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki tujuan. Tujuan penempatan kerja adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat, keahlian dan kemampuannya.

UNMAS DENPASAR

2.1.2.5 Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, serta untuk meningkatkan

kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Arief Bodan R (2018:33) Maksud diadakan penempatan kerja adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu, 1. Kemampuan, 2. Kecakapan, 3. Keahlian

Selain dari tujuan penempatan kerja, ada juga prinsip-prinsip dari penempatan kerja. Prinsip penempatan kerja dalam manajemen sumber daya manusia adalah pegangan hidup yang diyakini dalam menempatan karyawan supaya tujuannnya bisa tercapai.

2.1.2.6 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Musenif dalam Suwatno (2013:13), yaitu:

UNMAS DENPASAR

a. Prinsip Kemanusiaan

   Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

   Prinsip ini menunjukan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melakasanakan pekerjaan.

c. Prinsip *The Right Man On The Right Place*.

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

UNMAS DENPASAR

g. Prinsip Kesatuan Komando.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Dalam bukunya yang berjudul: “Manajemen Sumber Daya Manusia Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu:

a. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:

1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah:

1) Pengetahuan mendasari keterampilan
2) Peralatan kerja
3) Prosedur Pekerjaan
4) Metode proses pekerjaan

c. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah:

UNMAS DENPASAR

1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
2) Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
3) Keterampilan sosial, seperti mempengarui orang lain, berpidato dan lainnya.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah: Pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

UNMAS DENPASAR

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi. Pengertian kompetensi oleh

Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah ”*Competency*” (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan “*Competence*” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Menurut Becher, et.al. (Sudarmanto, 2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

UNMAS DENPASAR

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka

secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.1.3.2 Pentingnya Kompetensi

Dessler (2010: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwapeta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.
b. Memahami prinsip pengukuran yang baik Pondasi dasar kompetansi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.
c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*) Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga

UNMAS DENPASAR

kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

UNMAS DENPASAR

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan,

dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman Keahlian

Dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengor-ganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

UNMAS DENPASAR

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi

bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2) Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
4) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

UNMAS DENPASAR

6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.3.4 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
c. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
d. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
e. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

UNMAS DENPASAR

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

a. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung awabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu). Ilmu atau informasi yang dimiliki pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan. Keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan sikap (attitude) merupakan faktor yang menentukan penilaian terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan tingkat kinerja pada suatu perusahaan.
b. Pemahaman/Keterampilan (skill) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal, misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok. Keterampilan ini sangat diperlukan bagi pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu, karena keterampilan ini dalam berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasi.
c. Sikap (attitude) merupakan pola tingkah laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

UNMAS DENPASAR

Berikut adalah dimensi kompetensi penelitian ini meliputi pengetahuan, pemahaman dan sikap perilaku.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi karya Sutarto Wijono (2010:97) terdapat pernyataan yang menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Hal tersebut dipertegas oleh Wanger III dan Hollenbeck (1995:207-207) yang mengutip ungkapan Locke bahwa kepuasan kerja adalah:

"*a pleasureable feeling that results from the perpection that's one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values*"

UNMAS DENPASAR

Locke mendefenisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Wikipedia, kepuasan kerja merupakan '*the way an employee feels about his or her job*". Artinya bahwa kepuasan keja adalah cara pegawai merasakan dirinya ataupun pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya,

kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Robbins (2007: 148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Gibson dkk. (1997) kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Sedangkan Handoko (2000) menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan definisi–definisi yang telah dikemukakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas atau menyenangkan individu terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor serta hubungan dengan rekan kerja.

2.1.4.2 Sumber-Sumber Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Ada perbedaan individual (individual differences) yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja seseorang (Landy, 1999). Variasi individu antara lain adalah faktor demografik seperti umur, ras atau jenis kelamin. Individual differences secara fungsional antara lain harga diri dan kemampuan (Landy, 1999).

Menurut data yang dikumpulkan oleh Weaver (dalam Landy, 1999) kepuasan kerja dipengaruhi oleh peran disposisi individu. Sedangkan menurut data yang dikumpulkan oleh Locke (dalam Landy, 1999) dari penelitian tentang kepuasan kerja, diperoleh sumber-sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Sumber kepuasan kerja tersebut terbagi dalam dua kategori, yaitu *events and conditions* serta *agents*. Kategori pertama, yaitu *events and conditions* terdiri dari:

a. Tantangan pekerjaan

   Menurut Locke (dalam Landy, 1999) pekerjaan yang memberikan tantangan secara mental membuat individu merasa puas menjalankan pekerjaannya.

UNMAS DENPASAR

b. Tuntutan pekerjaan secara fisik

   Pekerjaan yang melelahkan akan membuat karyawan merasa tidak puas.

c. Minat pribadi terhadap pekerjaan

   Pekerjaan yang didukung oleh minat pribadi individu yang bersangkutan akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

d. Struktur pemberian penghargaan

   Struktur pemberian penghargaan yang informatif bagi suatu performansi kerja akan membuat karyawan merasa puas, artinya pemberian penghargaan terhadap karyawan dilakukan dengan sistem yang transparan sesuai dengan performansi kerja karyawan yang bersangkutan.

e. Kondisi fisik lingkungan pekerjaan

   Kepuasan akan tercipta tergantung dari kesesuaian antara kondisi pekerjaan dengan kebutuhan fisik seseorang.

f. Kondisi kerja yang memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan

   Kondisi kerja yang mampu memenuhi atau memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan akan menciptakan perasaan puas pada karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya kategori kedua, yaitu *agents* yang terdiri dari:

a. *Self* (karyawan sebagai seorang individu)

   Self-efficacy (keyakinan diri) yang tinggi sangat kondusif dalam menciptakan kepuasan kerja karena individu dengan self-efficacy yang

UNMAS DENPASAR

tinggi merasa mampu melakukan suatu tugas atau tingkah laku tertentu dengan berhasil.

b. Supervisi, rekan kerja dan bawahan

Individu akan merasa puas dengan rekan sekerja yang mampu membantunya untuk mendapatkan penghargaan. Individu akan merasa puas jika rekan sekerjanya mempunyai pandangan yang sama dengan dirinya.

c. Institusi dan manajemennya

Individu akan merasa puas dengan institusi yang mempunyai kebijakan dan prosedur yang didesain sedemikian rupa supaya individu yang ada di dalamnya mampu meraih penghargaan sesuai dengan hasil yang dicapainya dalam tugas atau pekerjaan yang diembankan kepadanya. Individu dalam institusi akan merasa tidak puas apabila institusi menerapkan aturan yang tidak jelas atau penuh konflik.

d. Tunjangan kesejahteraan

Tunjangan tidak mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi sebagian karyawan, namun demikian tunjangan kesejahteraan mempunyai peran dalam menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan sumber-sumber kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga tingkat kepuasan masing-masing karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan peran disposisi pada diri masing-masing individu, sehingga semakin banyak aspek

UNMAS DENPASAR

dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

2.1.4.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 2004), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

a. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. As'ad (2004) mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas situasi tertentu.

Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, orang yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. Ketiga, masukan (input), yaitu karakteristik individual yang dibawa kepekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan ras. Keempat, perolehan (outcome), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio

UNMAS DENPASAR

antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan dan sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara input dan outcome, maka terjadi ketidakpuasan.

Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas dengannya, sekantor maupun di tempat lain. Yukl, G.A. (1998) menjelaskan bahwa perbandingan tersebut merupakan perbandingan antar hasil kerja dengan rasio hasil model orang lain. Pengertian model dapat berupa pendidikan, pengalaman keahlian, usaha-usaha, jam kerja, peralatan dan persediaan lainnya. Sedangkan pengertian hasil dapat berupan upah, status simbol penghargaan, kesempatan untuk maju dan fasilitas lainnya.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (equity). Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

UNMAS DENPASAR

b. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (dalam Mangkunegara, 2005:121). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

Teori ini mempunyai pandangan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Landy, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang dihasilkan dari persepsi terhadap suatu pekerjaan karena pekerjaan tersebut memenuhi atau mengikuti pemenuhan nilai kerja yang dimiliki seseorang dan sesuai dengan kebutuhan individu.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* (ketidaksesuain), tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *negatif discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

c. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Herzberg yang dikenal sebagai pengembang teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap

pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (*dissotisfiers – satisfiers).*

Menurut Herzberg dalam (Gibson dkk, 1997) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job context*) yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau juga faktor iklim baik (*hygiene factor*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas atau motivator ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) dan kemungkinan berkembang (*the posibility of growth*).

Model teori Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Apabila

UNMAS DENPASAR

kepuasan kerja tinggi ditempatkan di satu ujung kontinum, maka ujung kontinum yang lain adalah rendahnya kepuasan kerja. (Gibson dkk, 1997).

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan fakor intrinsik dari pekerjaan yang apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak lagi puas. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan adalah berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, seperti: administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Apabila faktor ketidakpuasan ini dirasakaan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas.

2.1.4.4 Komponen Kepuasan Kerja

Disini Locke (1976) membedakan kepuasan kerja dari segi moral dan keterlibatan kerja. Ia mengkategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatu emosi positif yang akan dilalui oleh karyawan. Dari ungkapan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada tiga komponen yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

Komponen pertama kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai (*values*). Selanjutnya Locke memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya.” Locke membedakan antara nilai- nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa kebutuhan adalah suatu “tujuan yang

UNMAS DENPASAR

disyaratkan" paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan okigen dan air. Nilai-nilai dilain sisi disebut sebagai "kebutuhan pokok yang disyaratkan" yang ada dalam pikiran seseorang. Nilai-nilai yang dikemukakan Locke merupakan kebutuhan yang tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri dan pertumbuhan.

Komponen kedua dari kepuasan kerja adalah kepentingan (*importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Seseorang bisa mempunyai nilai keamanan kerja diatas yang lain.

Komponen ketiga yang penting dari kepuasan kerja adalah persepsi (*preception*). Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu. Ketika individu tidak mempersepsi, individu harus melihat bahwa situasi yang sebenarnya untuk dipahami sebagai reaksi pribadi. (Sutarto Wijono: 98-99).

UNMAS DENPASAR

Hal senada juga diungkapkan oleh Robbin (2006) yang mengungkapkan ada tiga komponen yang tercangkup dalam definisi kepuasan kerja yaitu nilai, sikap dan persepsi. Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku khusus atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebalikan. Nilai penting untuk dipelajari karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi dan juga karena nilai mempengaruhi persepsi

seseorang akan sesuatu. Nilai sangat kuat mempengaruhi sikap seseorang. Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Oleh karena itu pengetahuan atas sistem nilai individu dapat memberikan petunjuk tentang sikap individu tersebut. Seorang pemimpin diharapkan memiliki ketertarikan terhadap sikap karyawannya karena sikap memberikan peringatan atas potensi masalah dan juga karena sikap mempengaruhi perilaku.

2.1.4.5 Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat ditentukan dari beberapa hal, antara lain: (Mangkunegara, 1995:71)

a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungan kerja.

Harold E. Burt dan Weitz (dalam Anoraga, 1995: 82-83), juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

UNMAS DENPASAR

a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: Hubungan langsung antara manager dengan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
b. Faktor-faktor individual: sikap, umur, jenis kelamin, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ini lima faktor kepuasan kerja ditinjau dari ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan, gaji dan penyeliaan (Kurniawati, 2006:18), yaitu:

UNMAS DENPASAR

a. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

   Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreatifitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri intrinsik yaitu tantangan mental.

Berdasarkan *survey diagnostic* pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan (Munandar, 2006:357-358). Ciri-ciri tersebut ialah:

1) Keragaman keterampilan (*Skill Variety*).

   Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2) Jati diri tugas (*task identity*).

   Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan suatu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

3) Tugas yang penting (*task signifiance*).

   Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4) Otonomi

   Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak gantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5) Umpan balik

   Pemberian balikan pada kepuasan kerja memberikan balikan pada pekerjaan membentu meningkatkan kepuasan kerja.

b. Gaji penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (Equitable reward)

UNMAS DENPASAR

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian yang salah satu hasilnya adalah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan.

Hal yang terpenting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. (Waluyo: 182).

c. Penyeliaan (Manager)

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, dia menemukan dua jenis dari hubungan atasan dengan bawahan yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (entity). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja.

Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai serupa (Waluyo: 182).

d. Rekan rekan sejawat yang menunjang

Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja lain. Didalam

UNMAS DENPASAR

kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja (Waluyo: 183).

e. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan sempit, panas dan cahaya lampunya menyilaukan mata, merupakan kondisi kerja yang tidak mengenakkan (uncomfortable) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja, sehingga pekerja sering keluar dari ruangannya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip ergonomik dapat mendukung kepuasan tenaga kerja juga terpenuhinya kebutuhan-kebutuhaan fisik.

Berbeda dengan Robbins (Sopiah, 2008: 72) yang mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang bepengaruh terhadap kepuasan kerja adalah gaji atau upah. Jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Gaji atau upah memerankan peranan yang sangat berarti sebagai penetu dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji dan pengupahan.

a. Pekerjaan

Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

UNMAS DENPASAR

b. Promosi

Keadaan kesempatan untuk maju. Suatu promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji atau upah dan hak-hak lain berdasarkan ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, promosi selalu diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya memiliki nilai karena merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Seorang karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2007: 36).

c. Penyeliaan atau pengawasan kerja

Kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan. Kepuasan karyawan dapat meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawannya.

d. Rekan kerja

Sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten. Manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Bagi kebanyakan karyawan, kerja

UNMAS DENPASAR

juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang faktor kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji atau upah, pekerjaan, promosi, pengawas kerja atau penyelia, serta rekan kerja atau hubungan kerja.

2.1.4.6 Dampak Dari Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak dari perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. (Kurniawati, 2006: 26). Antara lain:

UNMAS DENPASAR

a. Dampak terhadap produktivitas

   Awal mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak mendukung penelitian ini. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya hanyalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas

dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn-over*)

Poter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih sepontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat - akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari penelitian ditemukan adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja. Sters dan Rhodes mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk mendatang pada pekerjaan.

Menurut Robbins (1998) (dalam Anwar, 2009:66-69) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja/ karyawan dapat diungkap kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari

UNMAS DENPASAR

tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada empat cara mengungkap ketidakpuasan karyawan:

1) Keluar (*exit*): ketidakpuasan kerja diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2) Menyuarakan (*voice*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3) Mengabaikan (*negleet*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau dating terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4) Kesetiaan (*loyality*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

c. Dampak terhadap kesehatan:

Beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Dari kajian longitudinal disimpulkan bahwa ukuran - ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan

kepuasan kerja, ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menurut penggunaan efektif dari kecakapan -percakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor -skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Terdapat dugaan bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. sehingga dapat diketahui bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan antara lain berdampak pada produktivitas, ketidak hadiran, keluarnya karyawan, meninggalkan pekerjaan, terhadap kesehatan dan juga banyak hal-hal yang lain.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak dari kepuasan dan tidak kepuasan kerja adalah adanya dampak pada produktivitas kerja, dampak terhadap ketidakhadiran (absenteisme) dan keluarnya tenaga kerja (turn over), serta adanya dampak terhadap kesehatan.

2.1.4.7 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek yang diukur dalam kepuasan kerja pada penelitian ini didasarkan pada teori-teori kepuasan kerja menurut Porter, Locke, Adam, dan Herzberg (dalam Anwar, 2009: 69-70) yaitu:

a. Kesesuaian

   Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

b. Rasa adil

   Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandi ngkan dirinya dengan orang lain.

c. Hilangnya perasaan tidak puas

   Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor -faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

UNMAS DENPASAR

d. Satisfiers

   Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas dan *satisfiers*.

2.1.5 Kinerja Karyawan.

2.1.5.1 Pengertian kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. (Mangkunegara, 2013)

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2012:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Laksmi Riani, (2011:98) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Sutrisno (2010:164) mengungkapkan bahwa Kinerja atau preastasi kerja merupakan tingkat kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap tugas (pekerjaan) yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2005:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai

UNMAS DENPASAR

visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan. (Umar, 2010:12).

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Menurut Sulistiyani (2012:223-224) Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*) dalaam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Pada prinsipnya penilaian Kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi pegawai pada perusahaan. Penilaian Kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan. Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian Kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi

UNMAS DENPASAR

2.1.5.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67) Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

a. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan.
d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh program latihan dan efektifitas jadwal kerja, metode kerja, stuktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
h. Sebagai kreteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Informasi penilaian Kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola Kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan Kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target

UNMAS DENPASAR

yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi Kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengabil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Sulistiyani, 2009:225) Sedangkan menurut (Hasibuan, 2012:87) penilaian Kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dari penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

a. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur Kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

2.1.5.4 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut (2011:2) faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan sebagai berikut:

UNMAS DENPASAR

a. Karakteristik Orang
    1) Kemampuan dan keterampilan
    2) Sikap dan motivasi
b. Input
    1) Memahami kebutuhan untuk prestasi
    2) Kaswan Sumber daya (peralatan)
    3) Gangguan dari tuntutan kerja yang lain Kesempatan berprestasi

c. Output

Standar untuk menentukan keberhasilan kerja

1) Kosekuensi

Konsekuensi positif atau insentif berprestasi tidak banyak kosekuensi negatif untuk berprestasi

2) Umpan balik

Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan

Dari beberapa faktor tersebut dapat diartikan faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan itu meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan perilaku karyawan. Input mengacu pada insruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena Kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2011:90) metode penilaian Kinerja dapat dikelompokan menjadi dua bagian yaitu, metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Metode tradisional

Metode ini metode tertua dan paling sederhana untuk menilai Kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis.

b. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai Kinerja karyawan.

2.1.5.6 Indikator Kinerja

Adapun indikator –indikator yang digunakan untuk mencerminkan Kinerja karyawan menurut (Sulistyanti, 2010:228) yaitu,

a. Prestasi kerja yaitu, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.
b. Disiplin kerja yaitu, kepatuhan karyawan terhadap ketentuan perusahaan dan ketepatan waktu yang telah ditetapkan.
c. Efektivitas dan efesiensi kerja yaitu, kemampuan memanfaatkan segala sumber daya perusahaan secara tepat sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu dan hasil maksimal.
d. Tanggung jawab yaitu, kesiapan karyawan dalam mengemban tugas dan kewenangan sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, termasuk kesiapan menangguang segala akibat yang terjadi dari pekerjaannya.
e. Kehadiran yaitu, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi Kinerja karyawan itu.
f. Hubungan antar sesama yaitu, kemampuan untuk memelihara hubungan yang harmonis antara sesama karyawan, dan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam meningkatkan kerja sama.

UNMAS DENPASAR

2.1.5.7 Indikator Kinerja ASN

Penilaian kinerja ASN adalah penilaian secar periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan seorang pegawai negeri sipil dan untuk mengetahui kekurangan – ekurangan dan kelebihan – kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hassil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkaatn, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja ASN dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ASN. Unsur – unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

a. Pemahamaan atas tupoksi dalah dalm menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing – masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya.
b. Inovasi adalah memiliki inovasi yang positif dan menyampaikanpada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
c. Kecepatan kerja adalah menjalaankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunaakaan metode kerja yang ada.

UNMAS DENPASAR

d. Keakurataan kerja adalah tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
e. Kerjasama adalah kemampuan dalam bekerjasama dengan rekaan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait tentang Peran Penempatan Kerja dan Kompetensi dimediasi Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bali, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel				Hasil temuan
		PK	Kom	KK	Kin	
1	Hamdiah, H., Firman, A., & Sultan, M. (2023) Pengaruh Kompotensi, Penempatan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang	√	√	√	√	*Hasil penelitian menemukan bahwa Tidak terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Tidak pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Penempatan terhadap Kinerja Pegawai*
2	Dhika Kusumawardana, Rosidi, Abdul Halim	√	√	√	√	Hasil penelitian menemukan bahwa

	(2023) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interventing pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo					terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
3	Arifudin (2022) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Karyawan melalui Kepuasan	√	√	√	√	Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap prestasi kerja
4	Dewi (2021), Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Variabel Intervening* Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya		√		√	*Hasil penelitian menemukan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya*
5	Adic Negara (2020) Pengaruh Budaya Organisasi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Regional VII Badan Kepegawaian Negara	√		√	√	Hasil Penelitian meunjuukan kepuasan kerja bisa memediasi penempatan pegawai yang memengaruhi kinerja karyawan
6	Herry Iskandar (2020) Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap	√		√	√	Hasil Penelitian menunjukkan terdapat hubungan

UNMAS DENPASAR

	Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Distrik Navigasi Kelas III Pontianak					positif yang signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja
7	Renny Savitri S.IP, M.A (2020)Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Adaptasi Kebiasaan Baru		√			Hasil Penelitian mengidentifikasi faktor pendorong dan faktor penghambat dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN di era adaptasi kebiasaan baru.
8	Buyung Satria Permana (2020) Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG		√		√	Hasil penelitian menun jukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Perta Arun Gas
9	Dina Rande (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.		√		√	Hasil penelitian juga menemukan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja karyawan
10	Akhmad Fauzi (2019) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat		√		√	Hasil penelitian nya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
11	Afiah Mukhtar (2018) dengan judul		√	√	√	Hasil penelitian menun jukkan bahwa

UNMAS DENPASAR

	penelitiannya : *The Effect Of Competence And Organization Culture To Work Satisfaction And Employee Performance Of Sharia Banks In Makassar City*					kompetensi berpenga ruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.
12	Rahmat Sabuhari (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan Publik Pegawai pada Kantor P.T. Pos Indonesia (Persero) Di Kota Ternate		√	√	√	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa langkah besar harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai
13	Andi Syahrum et,al (2016) *dengan judul penelitiannya : Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government*		√	√	√	Hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
14	Rantesalu (2016) dengan judul *"The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment"*		√		√	*Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak terbukti.*

UNMAS DENPASAR

15	Guntur Aryo Tejo (2015) Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau		√		√	Kompetensi Dan Budaya Organisasi ber pengaruh signifikan Terhadap Motivasi Kerja Serta Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau
16	Firman Wahyudi (2014) Peran Kompetensi dan Budaya Organisasi Dalam Meningkat kan Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.		√		√	Penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Hasil penelitian terdahulu

Keterangan: PK = Penempatan Kerja, Kom = Kompetensi; KK = Kepuasan Kerja ; Kin = Kinerja

BAB III
KERANGKA BERPIKIR, KERANGKA KONSEPTUAL DAN FORMULASI HIPOTESIS PENELITIAN

UNMAS DENPASAR

3.1 Kerangka berpikir

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antara variable yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan variabel tersebut yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2018).