



## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI  
MOTIVASI DI BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN  
ASET DAERAH KABUPATEN TANA TIDUNG**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**WAHYUDI**

**NIM. 500898061**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2019**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul

Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil  
Negara melalui Motivasi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah  
Kabupaten Tana Tidung adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang  
dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan  
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
menerima sanksi akademik.

Tarakan, 03 Desember 2018

Yang Menyatakan



Wahyudi  
NIM : 500898061

**THE EFFECT OF WORK PLACEMENT AND COMPETENCE TO  
STATE CIVIL APARATURES PERFORMANCE THROUGH  
MOTIVATION IN FINANCIAL AND ASSET MANAGEMENT  
AGENCIES, TANA TIDUNG REGENCY**

Wahyudi  
wahyudiuts2@gmail.com  
 Open University Graduate Program

**ABSTRACT**

*The research objective is to find out the effect of the influence between work placement and competency on performance by mediating the motivation of work in the Regional Financial and Asset Management Agency of Tana Tidung Regency. The results of testing hypotheses about work placements have a positive and significant effect on work motivation, indicating the more appropriate in placing employees in the office will have a positive impact on high work motivation. Competence has a significant effect on work motivation, this indicates the higher competence will have the power to motivate themselves to work harder. Job placement has a direct and significant effect on performance. Job placement has a positive equation, meaning that the more clear and precise the work placement of each employee can directly improve performance. Competence has a significant effect on performance. It can be indicated that the higher the competence of the work, the greater the performance. Work motivation does not have a significant effect on performance, this indicates that work motivation is still low so that it has an impact on its performance. If the office is never given motivation or encouragement from the employer, then the employee feels irresponsible for the work that must be completed. The direct effect of work placement on performance is greater than the indirect effect between work placements through work motivation. Likewise, the influence of competence on performance through work motivation is greater than indirect influence.*

*Keywords:* Job Placement, Competence, Work Motivation, Performance.

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI MOTIVASI DI  
BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KABUPATEN TANA TIDUNG**

**Wahyudi**

wahyudiuts2@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengaruh antara penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung. Hasil pengujian hipotesis tentang penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, mengindikasikan semakin tepat dalam menempatkan pegawai di kantor akan berdampak positif motivasi kerjanya yang tinggi. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, ini mengindikasikan semakin tinggi kompetensi akan berdampak kekuatan untuk memotivasi dirinya sendiri untuk lebih giat bekerja yang tinggi. Penempatan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. Penempatan kerja memiliki persamaan positif, artinya semakin jelas dan tepat dalam penempatan kerja setiap pegawai secara langsung dapat meningkatkan kinerja. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi tentang pekerjaannya maka semakin besar kinerjanya. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja masih rendah sehingga berdampak pada kinerjanya. Apabila di kantor tidak pernah diberi motivasi atau dorongan dari atasan, maka pegawai pun merasa tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya yang harus diselesaikannya. Pengaruh langsung antara penempatan kerja terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara penempatan kerja melalui motivasi kerja. Demikian juga dengan pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung.

Kata Kunci: Penempatan Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja.

**PERSETUJUAN TAPM  
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM	:	Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung
Nama	:	Wahyudi
NIM	:	500898061
Program Studi	:	Magister Manajemen

Menyetujui,

Pembimbing II,

Rini Yayuk Priyati, SE., M. Ec., Ph.D  
NIP. 19761012 200112 2 002

Pembimbing I,

Dr. Ana Srikaningsih, SE., MM  
NIDN. 1119016701

Penguji Ahli,

Dr. Anita Maharami  
NIDN. 0314098102

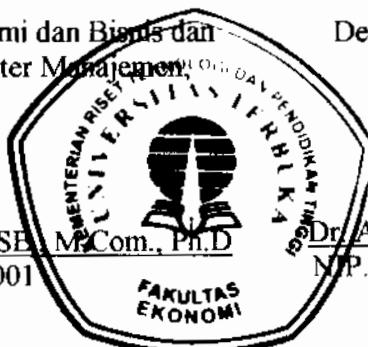
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan  
Mengelola Program Magister Manajemen

Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D  
NIP. 19700918 200501 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi,

Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si  
NIP. 19720824 200012 1 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Wahyudi  
 NIM : 500898061  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumat / 30 Nopember 2018  
 Waktu : 15.30-17.00 Wite.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama : Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

Tanda Tangan



.....

Penguji Ahli  
 Nama : Dr. Anita Maharami



.....

Pembimbing I  
 Nama : Dr. Ana Srikaningsih, SE, M.M



.....

Pembimbing II  
 Nama : Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah dengan segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT berkat rahmat, hidayah dan innayah serta pertolongan-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian yang berjudul "Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Motivasi Di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Tana Tidung" ini, telah penulis selesaikan untuk memenuhi persyaratan gelar pascasarjana Magister Manajemen Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.

Harapan penulis semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, para pembaca, serta kebijakan dalam pengembangan SDM melalui pelatihan, penempatan yang tepat dan penyediaan sarana prasarana yang memadai untuk mendukung kinerja di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.

Ucapan syukur dan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Ibu yang telah banyak membantu antara lain :

1. Rektor Universitas Terbuka.
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Kepala UPBJJ Tarakan, beserta seluruh karyawan.
5. Bupati Kabupaten Tana Tidung Bapak H. Undunsyah dan Wakil Bupati Kabupaten Tana Tidung Bapak Markus yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melanjutkan studi Strata dua (2) Magister Manajemen.
6. Ibu Dr. Ana Srikaningsih, SE, M.M, selaku pembimbing 1 yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan kepada penulis.

7. Ibu Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D, selaku pembimbing 2 yang juga telah memberikan saran dan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan penulisan.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
9. Kepala BPKAD Bapak H. Sehan, SE., M.Si dan Sekretaris BPKAD Bapak H. Usnan beserta seluruh ASN Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung atas kesediaan untuk menjadi responden dan bantuannya.
10. Istri dan anak-anak saya tercinta, atas do'a, dorongan, semangat dan semua dukungan yang senantiasa dicurahkan untuk keberhasilan penulis.
11. Semua pihak yang turut membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Untuk itu, saran dan masukan sangat dibutuhkan untuk kedepannya. Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Amin.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Tarakan, 03 Desember 2018

Pemulis

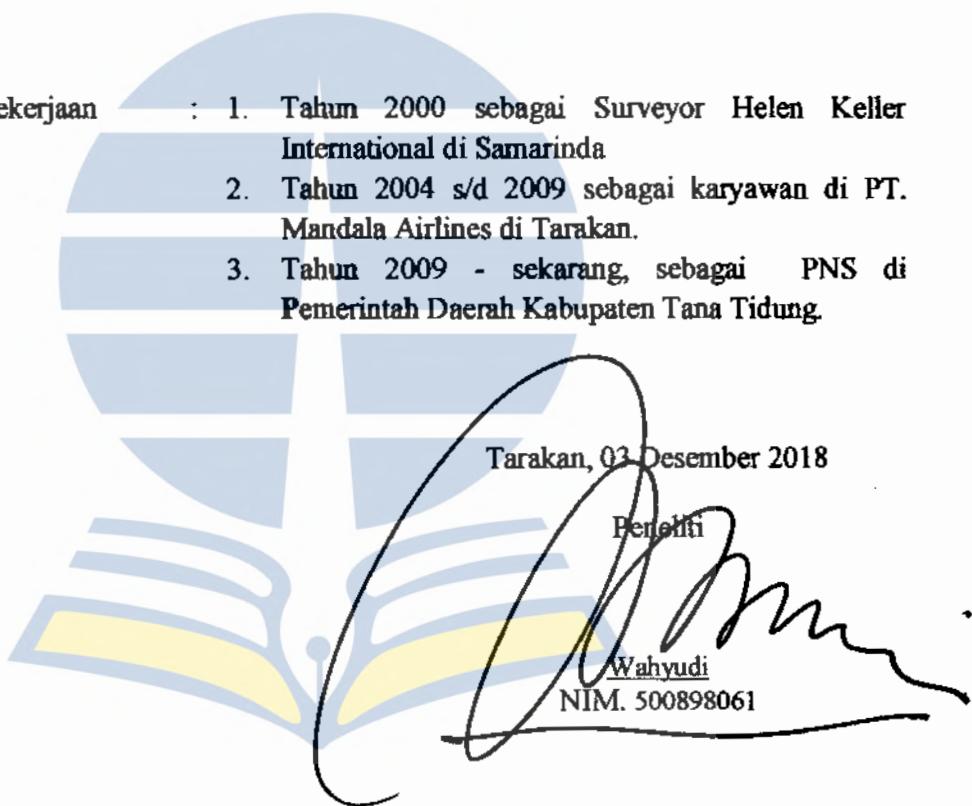
Wahyudi

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Wahyudi  
NIM : 500898061  
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Terbuka  
Tempat/Tanggal Lahir : Temanggung / 24 Juli 1979

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Tarakan pada tahun 1990  
Lulus SMP di Tarakan pada tahun 1993  
Lulus SMA Negeri 2 di Tarakan pada tahun 1996  
Lulus D3 Akuntansi Universitas Mulawarman th. 2000  
Lulus S1 Akuntansi Universitas Terbuka Tahun 2016

Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2000 sebagai Surveyor Helen Keller International di Samarinda  
2. Tahun 2004 s/d 2009 sebagai karyawan di PT. Mandala Airlines di Tarakan.  
3. Tahun 2009 - sekarang, sebagai PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Abstrak.....</b>	<b>i</b>
<b>Lembar Plagiat .....</b>	<b>iii</b>
<b>Lembar Persetujuan .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lembar Pengesahan .....</b>	<b>v</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>vi</b>
<b>Riwayat Hidup .....</b>	<b>viii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>ix</b>
<b>Daftar Tabel .....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	17
B. Penelitian Terdahulu .....	49
C. Kerangka Berpikir/ Kerangka Teoritik .....	54
D. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Variabel Penelitian .....	57
B. Subyek Penelitian .....	57
C. Instrumen Penelitian dan Desain Kuisioner .....	58
D. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	63
E. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data .....	63
F. Uji Kualitas Data .....	64
G. Tehnik Analisa Data .....	66

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian .....	69
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	72
C. Analisis Data .....	80
D. Pembahasan .....	94

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	104

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
-----------------------------	------------

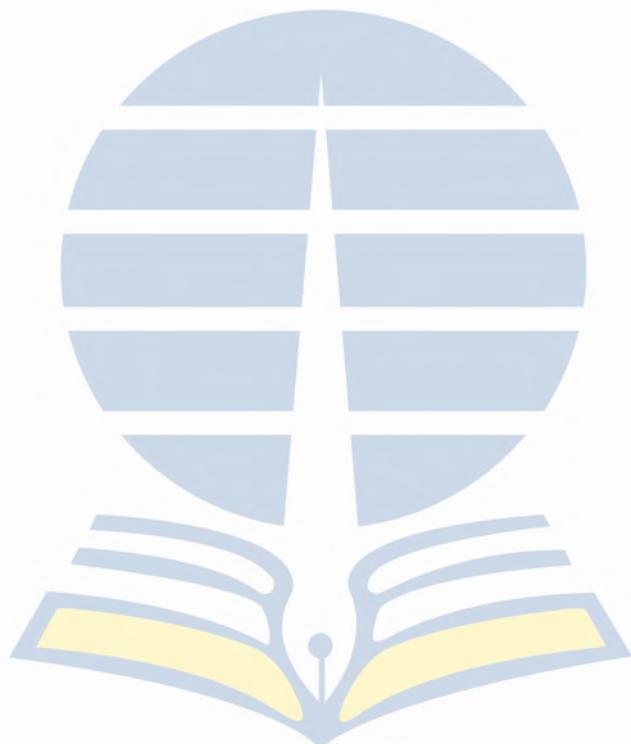
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>110</b>
-----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1. Desain Kuesioner.....	59
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	70
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penempatan kerja....	72
Tabel 4.6 Kategori Variabel Penempatan Kerja .....	73
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi.....	73
Tabel 4.8 Kategori Variabel Kompetensi .....	75
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	76
Tabel 4.10 Kategori Variabel Motivasi Kerja.....	77
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai.....	78
Tabel 4.12 Kategori Variabel Kinerja Pegawai .....	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	80
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolonieritas .....	81
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	82
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Penempatan Kerja .....	83
Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Kompetensi .....	84
Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....	84
Tabel 4.19 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	85
Tabel 4.20 Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Jalur Persamaan Pertama Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Motivasi kerja....	87
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Pertama .....	88
Tabel 4.23 Hasil Uji Path Analysis Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai <i>Intervening</i> .....	89
Tabel 4.24 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Kedua.....	91
Tabel 4.25 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	93

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Hal.</b>
2.1   Kerangka Pemikiran Teoritis .....	55
4.1   Pengaruh Secara Langsung.....	92
4.2   Pengaruh Secara Tidak Langsung.....	92



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dengan diterapkannya sistem desentralisasi yang sebelumnya adalah sistem pemerintahan yang terpusat atau sentralisasi, hal tersebut memberikan kewenangan Pemerintah Daerah semakin besar dalam menyelenggarakan segala urusan pemerintahan, dilaksanakan dengan berbagai macam daya dan upaya untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dalam kegiatan pelaksanaan dan pengaplikasian urusan pemerintahan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penyelenggaraan pemerintahan oleh pemerintah daerah yang menciptakan kapasitas yang berkelanjutan (*sustainable*). Sehingga dengan adanya peningkatan kesejahteraan masyarakat secara efektif dan efisien dapat tercapai, kadangkala upaya tersebut masih kurang optimal dalam memperoleh hasil yang diinginkan. Adapun isu penting dalam *good governance*, yaitu terjadinya perubahan kapasitas pemerintah dalam merespon dan memperjuangkan kepentingan bersama masyarakat berdasarkan koridor institusi yang ada (Keban, 2011: 32). Oleh karena itu bisa diartikan bahwa agar *good governance* dapat tercapai dengan baik harus dua aspek pendukung utama yaitu masyarakat dan negara.

Ada dua arena aspek masyarakat yang dapat dipresentasikan yaitu masyarakat sipil dan aspek negara. Masyarakat sipil adalah seluruh warga Negara berhak melakukan fungsi kontrol dalam penyelenggaraan yang dilakukan oleh pemerintah. Adapun aspek Negara di representasikan oleh birokrasi dan lembaga

politik (*political office*). Kedua aspek ini merupakan faktor utama mengenai birokrasi yang didalamnya termasuk SDM aparaturnya. Masih belum maksimalnya dalam upaya pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Sering ditemui sulitnya mengubah pola fikir (*mindset*) dan cara kerja aparatur, rendahnya tingkatan disiplin para aparatur dan diperparah dengan rendahnya etika aparatur, masih adanya sistem kerja yang bersifat Nepotisme dan kolusi tidak berdasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem remunerasi pada aparatur masih belum memadai untuk disebut hidup yang layak, adanya system perekrutan sumber daya manusia yang tidak berdasarkan pada kualifikasi pendidikan yang diunggulkan, tidak semua pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia, lemahnya pengawasan dan audit terhadap kinerja aparatur, dan di bidang kepegawaian masih minimnya informasi tentang manajemen kepegawaian sehingga tidak berfungsi secara maksimal (Bappenas, 2007). Sehingga menyebabkan banyak persoalan yang diantaranya adalah belum bisa dilaksanakannya proses pelayanan publik secara efektif dan efisien, cepat, terjangkau, tepat dan terbuka untuk seluruh lapisan masyarakat.

Menurut Siagian (2012: 217) rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh kesimpangsiuran Perundang-undangan yang mengatur tentang bidang kepegawaian; Menjadi-jadinya *spoil system* dalam penerimaan, pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai; terjadinya kesukaran dalam kebijakan dalam bidang kepegawaian karena belum adanya data statistik yang valid dan akurat mengenai jumlah pegawai; tidak obyektifnya sistem penilaian kinerja pegawai; belum terarahnya sistem pendidikan dan pelatihan; Dalam pemecahan masalah

kesejahteraan aparatur terdapat masih banyak instansi yang menanganiinya dan masih rendahnya pendapatan aparatur, sehingga berdampak pada rendahnya gairah kerja dan akhirnya pegawai akan sulit untuk dilakukan penegakkan kedisiplinan. Oleh sebab itu dalam upaya peningkatan kinerja aparatur, sangat penting sekali faktor pengembangan kapasitas aparatur tersebut namun dengan meningkatnya keinginan masyarakat tentang kinerja aparatur pemerintah daerah, membuat pengembangan kapasitas (*capacity building*) sumber daya manusia aparatur tidak bisa terlepas dengan kemauan pemerintah guna menjalankan *good governance*.

Penempatan kerja dapat menentukan kinerja Aparatur Sipil Negara maupun kinerja pemerintahan berdasarkan pengalaman kerja dan keahlian masing-masing aparatur. Kebijakan penempatan kerja ini bertujuan untuk menempatkan orang yang sesuai pada jabatan yang telah disesuaikan dengan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan yang tepat menjadi suatu cara bukan hanya untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan menuju prestasi kerja tinggi bagi aparatur itu sendiri, tetapi juga bagian dari proses pengembangan aparatur sipil negara di masa depan.

Penempatan kerja aparatur dimaksudkan bisa memberi masukan dan sumbangsih yang besar bagi tempat bekerja selain merupakan upaya pemanfaatan kompetensi sumber daya manusia aparatur suatu organisasi pemerintahan. Kecocokan pada saat penempatan kerja aparatur pada bidang tugasnya dapat memberikan pengaruh pada kinerja aparatur negara sipil tersebut di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Tana Tidung.

BPKAD Kabupaten Tana Tidung sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Tana Tidung yang melaksanakan fungsi penunjang keuangan dengan sub fungsi pengelolaan keuangan dan aset daerah. Ketetapan menempatkan para aparatur BPKAD Kabupaten Tana Tidung pada posisi yang tepat merupakan faktor penting dalam upaya membangkitkan motivasi kerja aparatur itu sendiri. Tidak tepatnya penempatan kerja, akan membuat harapan manajemen dan tuntutan organisasi tidak akan sesuai, oleh sebab itu para aparatur menampilkan produktifitas kerja yang rendah yang dapat mengakibatkan aparatur menjadi jemu dan bosan (Siagian, 2012: 40). Seperti yang disampaikan oleh Rivai (2011: 198), secara teoris, dalam penempatan kerja pegawai didalam suatu organisasi harus memikirkan yang namanya keselarasan jenis atau latar belakang pendidikan pegawai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan diembannya.

Tepatnya penempatan kerja dalam arti cocok dengan kompetensi dan keahlian dapat berpengaruh yang signifikan dikarenakan terciptanya hasrat dan motivasi dalam bekerja pada diri pegawai. Tatacara penempatan adalah tatacara dalam yang sangat menentukan dan memperoleh aparatur yang memiliki kompetensi tinggi, yang dibutuhkan oleh Badan pengelola Keuangan dan Aset daerah Kabupaten Tana Tidung akan membantu organisasi guna tercapainya apa yang menjadi harapan setiap organisasi.

Saat ini kebanyakan instansi-instansi baik swasta maupun pemerintahan dalam pelaksanaan perektrutan (*recruitment*) pegawai dalam sistem atas dasar kedekatan atau hubungan kekeluargaan (*nepotisme*) dan juga melalui sistem suap atau kolusi. Berarti pihak organisasi atau lembaga atau institusi tidak

mementingkan pengalaman kerja, sehat atau tidaknya fisik dan mental pegawai, usia calon pegawai serta tidak melihat latar belakang pendidikan pegawai itu sendiri. Jika BPKAD Kabupaten Tana Tidung menempatkan aparaturnya yang bukan pada keahliannya maka kinerja aparatur pun tidak bisa optimal sehingga keinginan BPKAD Kabupaten Tana Tidung tidak efektif dan efisien.

Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung yang bergerak di bidang keuangan dan aset daerah yang mengatur segala urusan pengelolaan keuangan baik penerimaan dan/atau pengeluaran yang bersumber dari penerimaan dan/atau pengeluaran dari pusat, penerimaan dan/atau pengeluaran dari propinsi maupun penerimaan dan/atau pengeluaran dari daerah sendiri atau pihak lain dan melakukan pengelolaan atau melakukan manajerial asset daerah secara baik di Kabupaten Tana Tidung,

Kesalahan dalam menempatkan aparatusakan menyebabkan terjadinya konflik antara pekerjaan dan diri pegawai itu sendiri, sehingga berakibat pada turunnya motivasi kerja dan etos kerja lebih fatalnya lagi adalah rendahnya kinerja dan hasil kerja yang dihasilkan. Dengan adanya proses evaluasi perilaku dan prestasi kerja pegawai dalam bentuk penilaian kinerja maka organisasi dapat dengan jelas mengetahui bahwa penempatan kerja yang telah diterapkan terlaksana dengan berhasil atau tidak berhasil. Tsani (2013) dalam penelitiannya telah membuktikan penempatan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, artinya Kinerja pegawai akan meningkat apabila penempatan dalam kerja dilakukan dengan benar dan tepat. Rifa'i (2014) hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa antar kedua variabel yang diuji memiliki

pengaruh langsung yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa hubungan langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja dapat dilihat secara nyata. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa ketepatan penempatan kerja akan mendukung pencapaian kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut sesuai dengan kriteria pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan dapat dengan mudah untuk menerapkan apa yang dimilikinya dan sekaligus dapat melaksanakan pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa antar ketiga variabel yang diuji memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa pengaruh tidak langsungnya dapat terlihat secara nyata.

Permasalahan penempatan kerja dapat membuat permasalahan tersendiri bagi aparatur sipil negara yang menjalankan tugasnya di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung diantaranya akan menghambat pengembangan sumber daya aparatur sipil negara apabila penempatan kerja menjadi masalah yang dihadapi. Terjadinya ketimpangan dalam penempatan kerja dan kompetensi akan memberikan dampak pada kepribadian aparatur yang mempengaruhi prestasi dan hasil kerja aparatur tersebut. Sehingga lembaga Negara atau organisasi pemerintah yang mempunyai pegawai dengan latar belakang pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan tempat tinggal yang berbeda-beda akan menjadi masalah tersendiri.

Sebagaimana terlihat pada BPKAD Kabupaten Tana Tidung, adanya pegawai yang mengisi posisi kerja tersebut masih tidak sesuai dengan

pengetahuan dan pengalaman pada masing-masing pegawai, hal ini dapat dilihat dikarenakan seringnya aparatur melakukan kesalahan-kesalahan yang sama pada setiap tahunnya berdasarkan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) Propinsi Kalimantan Utara misalnya penataan dan pengelolaan kas oleh bendahara pengeluaran belum tertib. Sehingga aparatur tersebut sering menunda pekerjaan yang diberikan kepadanya dan kurangnya koordinasi antar pegawai atau tidak adanya kejelasan pemahaman peran masing pegawai tentang tugas dan fungsi secara massif yang dibuat sehingga menimbulkan pekerjaan yang selalu dikerjakan dengan sistem kejar tayang mengakibatkan pekerjaan tersebut dilakukan secara serampangan dan kilat seperti kata peribahasa “Tiba Masa Tiba Akal”. Kurang cermatnya aparatur menelaah pekerjaan berdasarkan kepada peraturan perundangan-undangan yang berlaku, banyaknya program pemerintah dalam meningkatkan sumber daya manusia dari pegawai seperti bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan akan tetapi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan pegawai tidak tersebut tidak maksimal mengikuti, memahami dan mempelajari ini disebabkan pegawai yang diutus tersebut tidak memiliki kompetensi untuk mengikuti kegiatan tersebut.

Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung membutuhkan sumber daya manusia pengelola aset yang profesional, berkualitas, kompoten, dan memiliki integritas tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengelolaan aset daerah yang lebih profesional dan modern dengan mengedepankan *Good Governance* mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan daerah. Untuk itu dibutuhkan sdm aparatur yang profesional,

berkualitas, kompeten, dan memiliki integritas tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengelolaan aset pada praktiknya melibatkan banyak pihak sebagai pemangku kepentingan sehingga masing-masing dipandang perlu untuk memahami proses pengelolaan yang transparan dan akuntabel.

Pada hakikatnya mekanisme manajemen nampaknya lebih berorientasi pada faktor pegawai sebagai manusia. Hal ini disebabkan oleh karena manusia memiliki tingkah laku dan karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Di samping itu faktor yang perlu diperhatikan dalam menjalankan suatu intansi adalah masalah peningkatan kompetensi pegawai. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan seperti : Pra Jabatan, ADUM, SPAMA, SPAMEN, SPATI, diklat fungsional, diklat teknis dan sebagainya (kursus-kursus). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa antara pendidikan dan pelatihan berhubungan dengan kompetensi.

Kabupaten Tana Tidung menjadi salah satu kabupaten di Kaltara yang mendapat predikat opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Menurut data yang dirangkum BPK Perwakilan Kaltara, sejak tahun 2013 hingga tahun 2017, untuk Kabupaten Tana Tidung tercatat sudah kelima kalinya mendapat opini WDP. Penetapan raihan Wajar Dengan Pengecualian (WDP) berdasarkan aturan standar operasional perhitungan akuntansi pemerintah daerah. Namun peringkat Opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) bukanlah perolehan opini yang terbaik namun masih ada opini yang lebih baik yaitu wajar tanpa pengecualian (WTP). Adapun indicator untuk memperoleh predikat atau opini WTP seperti yang telah diungkapkan oleh BPK-RI Yudi Hamdani (2017) dalam harian Kompas adalah sebagai berikut adanya kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintah,

efektifitas penilaian internal, kecukupan pengungkapan informasi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Hal ini tentunya merupakan pekerjaan rumah oleh pemerintah daerah dalam memenuhi kriteria tersebut yang salah satunya dengan melakukan penguatan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang baik dalam penempatan pegawai. Dengan predikat atau opini dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia perwakilan Kalimantan Utara Wajar Dengan Pengecualian (WDP) selama ini terjadi karena ada berbagai proses kegiatan pemerintahan yang masih belum diselesaikan secara maksimal diantaranya adalah Penatausahaan dan pengelolaan kas oleh bendahara pengeluaran belum tertib, penyajian laporan keuangan yang belum memadai baik di lingkungan organisasi maupun lingkup Kabupaten Tana Tidung, pengelolaan aset pemerintah Kabupaten Tana Tidung masih belum memadai, penataan belanja hibah belum memadai dan masih banyak hal yang mesti dilakukan, adapun salah satu proses yang akan disiapkan yakni pertama menindaklanjuti berbagai hal dengan tindak lanjut dari tahun ke tahun. Seperti melakukan sosialisasi dan pembinaan secara berkesinambungan kepada seluruh perangkat pengampu kepentingan tentang pengelolaan keuangan dalam meninggimplementasikan kebijakan akuntansi berkaitan dengan pengelolaan keuangan, melakukan seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) untuk melakukan pengelolaan barang secara baik dan terkendali. Hal ini menyebabkan nilai atau bobotnya yang masih tidak relevan dan menyebabkan opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI) Perwakilan Kalimantan Utara masih WDP belum bisa memenuhi syarat untuk memperoleh Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung dapat melakukan studi banding mengambil beberapa contoh pemerintah daerah terdekat dalam melakukan usahanya untuk merubah predikat WDP menjadi WTP seperti Pemerintah daerah Malinau yang melakukan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya masing-masing atau dapat pula melihat dari pembenahan penempatan pegawai sesuai bidangnya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Propinsi Kalimantan Utara sehingga hanya dalam jangka waktu singkat yaitu 2 tahun berjalannya roda pemerintah sudah memperoleh WTP, ini bisa dikatakan bahwa pemerintah propinsi Kalimantan Utara telah dengan benar-benar melakukan penempatan dan pembinaan pegawai dengan tepat.

Tentunya dengan diperolehnya predikat atau opini WTP pemerintah daerah dapat mendapatkan pundi-pundi tambahan dana dari pemerintah pusat yang merupakan diberikan kepada pemerintah daerah yaitu Dana Insentif Daerah (DID) sebagai penghargaan atas kinerja pemerintah daerah yang salah satunya kriterianya adalah laporan keuangan pemerintah daerah atas diperolehnya opini WTP

Kinerja pegawai dalam institusi mengarah pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap serta perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan ia bekerja. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal

dari dalam diri pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya kompetensi pegawai. Apabila kompetensi pegawai meningkat maka kinerja juga akan meningkat. Oleh karena itu antara kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat.

Pelayanan sektor publik membutuhkan dan mengutamakan aparatur yang kompeten, mau itu kompetensi diri sendiri maupun lembaga tersebut. Oleh sebab itu akan menjadi barometer dalam pelaksanaan kegiatan di setiap lembaga pemerintah. Karena kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam hal menginterpretasikan keterampilan, pendidikan dan pengalaman yang telah dialami. Dari berbagai penelitian dijelaskan bahwa apa yang akan dikerjakan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap kemampuannya. Sama halnya dengan kompetensi yang akan berdampak terhadap kinerja pegawai pada instansi sector public (Abdul Halim, 2001:71).

Lembaga/organisasi pemerintahan yang berhasil dan efektif merupakan lembaga pemerintah bersama aparatur yang isinya terdapat baiknya kinerja aparatur lembaga yang efektif didalamnya tentu terdapat berhasil atau efektif dan sebaliknya banyak ditemui kegagalan organisasi dikarenakan faktor sumber daya manusia yang buruk, hal ini menyebabkan pemerintah dalam mengelola organisasinya hanya memiliki satu acuan dasar dalam hal menentukan kompetensi kinerja (Sedarmayanti, 2013: 12).

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 12 ayat 1 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan menerangkan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam bidang teknis tertentu untuk

pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi ASN yang belum memenuhi persyaratan untuk kompetensi jabatan perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang dipersyaratkan sesuai kompetensi jabatan. Adapun tujuannya adalah meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian masyarakat dan meningkatkan mutu dan kemampuan baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinannya.

Keadaan pegawai pada kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung pada saat ini masih belum mengenal bidang tugasnya masing-masing secara baik dan masih bekerja belum memahami dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Hal ini menyebabkan rentang tanggungjawab yang besar dan beresiko tinggi, sehingga rentan terjadinya penyimpangan kewenangan. Oleh karena itu pemerintah kabupaten Tana Tidung khususnya BPKAD harus meminta pendampingan kepada Badan pengawas keuangan dan pembangunan (BPKP) atan bahkan jika diperlukan mengambil satu atau beberapa personel BPKP untuk ditempatkan pada salah satu bidang yang menangani pelaporan keuangan, hal ini dikarenakan instansi BPKP merupakan instansi yang pegawainya merupakan ahli didalam bidang pelaporan keuangan, yang mana personel BPKP merupakan salah satu lulusan terbaik Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Hal ini apabila dilakukan oleh BPKAD tentunya akan memberikan dampak yang positif pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Tidung dalam mencapai tujuan yaitu memperoleh opini WTP oleh BPK.

Maka filosofi dari kegiatan pendidikan dan pelatihan mengandung makna bagaimana hasil yang diperoleh pegawai itu memproleh hasil bisa di pertanggungjawabkan baik secara kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan

tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh aparatur. Harapan tersebut berbanding terbalik dengan kondisi di lapangan yang pada awalnya masih ditemukan kondisi pegawai yang belum memahami bidang tugasnya. Sehingga upaya pembinaan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan aparatur dapat memahami secara mendalam akan penyimpangan-penyimpangan yang telah dilakukannya, sehingga masalah-masalah tersebut bisa dikurangi dan atau bahkan dapat dihilangkan.

Sesuai hasil penelitian Wulaningtyas (2016) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi. Kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan tingkat kesesuaian jabatan yang dibebankan dengan ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Dalam penelitian indikator yang paling rendah ialah dalam bekerja pegawai selalu fleksibel dalam mengambil keputusan. Saat pegawai terlalu kaku dalam mengambil keputusan mengakibatkan pekerjaan akan jalan ditempat, sehingga kontribusi terhadap perusahaan akan berkurang. Semakin kecil kontribusi yang diberikan kepada perusahaan maka reward yang diberikan perusahaan sebagai bentuk penghargaan akan semakin kecil pula. Rinawati dan Ingsih (2013) membuktikan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa meningkatnya kinerja pegawai dilatar belakangi oleh motivasi kerja yang tinggi. Motivasi juga mampu menjadi perantara pengaruh komptensi terhadap kinerja. Artinya dengan memiliki kompetensi yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kerja dan dengan tingginya motivasi kerja akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi pula. Ekaningsih (2013: 190) menjelaskan kompetensi seseorang sangat berpengaruh

apabila seseorang tersebut memiliki pendidikan. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh pada pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kualitas pendidikan dan pelatihan akan semakin tinggi pula kualitas sumber daya pegawai. Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur, semakin tinggi kompetensi semakin tinggi pula kontribusinya untuk masyarakat. Kompetensi mampu memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan berpengaruh pada peningkatan kualitas kompetensi sumber daya aparatur sebagai intervensi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan perilaku ASN dalam suatu organisasi di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, dengan judul penelitian: **Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Motivasi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Tana Tidung.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung?

3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung?
6. Apakah variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi pengaruh antara penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi kerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.
2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.
3. Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.
5. Pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

6. Variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

#### D. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang dapat dipetik dari penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hal-hal empiris pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi ASN.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya dengan pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN melalui motivasi.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama yangkut perilaku organisasi khususnya penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN melalui motivasi.
4. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan di instansi pemerintah guna meningkatkan kinerja ASN untuk lebih baik lagi dalam melayani kepentingan masyarakat luas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Penempatan Kerja**

Schuler dan Jackson (1997) dalam Rifa'i (2014: 5) mengatakan bahwa “penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian pegawai tersebut”. Menurut Hariandja (2012: 156), penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan berbeda. Mathis dan Jackson dalam Yuniarsih dan Suwatno (2008: 116) mengemukakan “penempatan adalah menempatkan seseorang pada posisi yang tepat”.

Selanjutnya menurut Siagian (2012: 168), penempatan adalah proses seleksi yang telah dilalui oleh calon pegawai ketika melakukan lamaran pekerjaan pada organisasi sehingga diterima menjadi bagian dari organisasi tersebut dan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai yang ditempatkan oleh organisasi. Pandangan teori ini ini tidaklah seluruhnya salah apabila apabila berkaitan pegawai baru, namun menurut teori manajemen sumber daya manusia yang paling terbaru terjadi adalah penempatan bukan hanya berlaku untuk pegawai baru namun pegawai lama pun yang mendapatkan atau memperoleh tugas baru atau perpindahan tempat kerja yang baru pada organisasi juga bisa disebut penempatan.

Adapun Hasibuan (2010:163) berpendapat definisi penempatan kerja yaitu menempatkan calon pegawai yang lulus seleksi pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan kepada calon pegawai tersebut. Menurut Sastrohadiwiryo (2012:162) mendefinisikan bahwa penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Hasibuan dalam Maliki (2016: 2) menegaskan bahwa penempatan hendaklah memperhatikan : azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind the right job*. Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan kegiatan pemberian tugas kepada pegawai yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan yang kosong/ baru/ berbeda yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan.

#### a. Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Siagian

(2012:154) maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu kemampuan, kecakapan dan keahlian. Tidak semua organisasi atau instansi melakukan sistem penempatan mempunyai tujuan yang sama.

Menurut Mondy (2008: 252) menjelaskan bahwa pada umumnya organisasi atau instansi mengadakan penempatan pegawainya bertujuan untuk :

- 1) Penempatan kerja untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja pegawai,
- 2) Penenipatan kerja sebagai langkah meningkatkan semangat dan gairah kerja,
- 3) Penempatan kerja untuk meningkatkan persaingan yang sehat,
- 4) Penempatan kerja untuk saling menggantikan posisi yang kosong,
- 5) Penempatan kerja untuk rangka promosi dan penenipatan untuk mengurangi *labour turn over.*

## 2. Metode Penempatan Kerja

Agar supaya proses pelaksanaan menjadi efektif dalam tercapainya tujuan dari organisasi maka diperlukan proses pemilihan metode akan menjadi sangat penting. Adapun metode yang mesti ditempuh agar menjadi efektif dan efisien dalam penempatan pegawai sebagai berikut :

- 1) Melakukan survey tentang apa yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia.
- 2) Melakukan pengadaan dan pengisian jabatan yang kosong dengan pengupayaan persetujuan anggaran.
- 3) Melakukan pengembangan tentang jenis penempatan sehingga valid dan tepat.
- 4) *recruitment* atau Pengadaan.
- 5) Adanya proses seleksi bagi pekerja baru.

- 6) Adanya proses inventarisir tentang pegawai baru dan pegawai yang memiliki kualitas.

### 3. Prosedur Penempatan Kerja Pegawai

Prosedur penempatan pegawai merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan pegawai diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan manajer personalia baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan pegawai merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan *output* pengambilan keputusan yang didasarkan atas data-data dan keterangan-keterangan tentang pribadi pegawai, baik atas dasar referensif pegawai maupun atas dasar hasil seleksi pegawai yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Yang harus dilakukan dalam prosedurnya dilakukan diantaranya :

- 1) Manager pegawai mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi pegawai guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
- 2) Bagian seleksi pegawai melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi pegawai, kepada manajer pegawai yang merupakan atasan langsung.

- 3) Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer pegawai mendelegasikan kekuasannya pada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
- 4) Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan pegawai, bagian penempatan pegawai melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer pegawai.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai, menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

#### 4. Indikator Pengukuran Penempatan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011: 129) dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Pendidikan, pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
- 2) Pengetahuan Kerja, pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- 3) Keterampilan Kerja, kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan, keterampilan fisik seperti

membetulkan listrik,mekanik dan lain-lain, serta keterampilan sosial seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.

- 4) Pengalaman Kerja, pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

## 2. Teori Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Secara umum kompetensi karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan dikeluarkan untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya menurut Trotter dalam Saifuddin (2004: 65) menggantikan kompetensi adalah pegawai atau karyawan yang dapat melakukan pekerjaannya dengan cepat, mudah, intuitif dan tidak pernah atau jarang membuat kesalahan yang fatal. Pendapat Boyatzis dalam buku Hutapea dan Thoha (2008: 12) mendefinisikan kompetensi sebagai organisasi atau lembaga yang telah mencapai tujuannya dikarenakan adanya kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pemenuhan kegiatan atau pekerjaan seperti yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Lastanti (2005) dalam *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli yaitu keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi yang dimiliki seseorang yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman dalam subyek tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi kompetensi mengandung arti bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri

seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

b. Karakteristik Kompetensi

Pendapat Spencer dan Spencer, (1993:10) dalam buku Palan (2007: 84) menerangkan karakteristik kompetensi mendasari perilaku seseorang yang memiliki kinerja yang unggul (*superior performer*) ditempat kerja yang mendasari perilaku yang menuangkan motif, ciri khas pribadi, konsep diri, nilai-nilai pengetahuan dan keahlian. Kompetensi dapat terbentuk menjadi 5 karakteristik, yaitu :

- 1) Karakteristik pengetahuan meliputi masalah proses kemanusian, teknis, sistem dan administratif
- 2) Karakteristik keterampilan: orang yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas dan kegiatannya.
- 3) Karakteristik konsep diri dan nilai-nilai: biasanya mencerminkan citra diri, prilaku/sikap serta nilai-nilai seseorang tersebut, seperti adanya rasa percaya diri bahwa dia dapat melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik dalam situasi apapun.
- 4) Karakteristik pribadi: dilihat pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri, dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
- 5) Motif: adalah tekanan kepada seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau rasa keinginan, emosi dan kebutuhan psikologis.

Seseorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas guna mencapai kompetensi tertentu. Kapabilitas merupakan kombinasi dari karakteristik sifat pribadi, keterampilan dan pengetahuan.

Menurut Armstrong dan Murlis dalam bukunya Ramelan (2008: 56) kompetensi terbagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi generik atau kompetensi khusus.

### 1) Kompetensi Inti

Kompetensi adalah Kiat-kiat pada organisasi dan orang yang berada pada organisasi tersebut dalam rangka keberhasilan organisasi. Kompetensi inti merupakan adanya pembelajaran secara bersama-sama di organisasi tersebut, baik keterlibatan, komunikasi dan dalam melakukan pekerjaan didalam organisasi diperlukan komitmen yang mendalam. Sangat banyak orang dari berbagai level dan fungsi dalam organisasi yang dilibatkan dalam kompetensi inti ini.

Kompetensi inti bisa dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

- a) Kompetensi inti bisnis yaitu Mengonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah keterampilan menjadi kompetensi yang dapat memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang berubah-ubah dengan menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif.
- b) Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi ini dapat berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, walaupun dengan tingkatan yang berbeda-beda.

## 2) Kompetensi Generik

Ramelan (2003: 56) menerangkan kompetensi generik adalah pegawai yang memiliki jabatan didalam organisasi, baik manajer, teknisi desain, spesialis kepersonaliaan, pemimpin tim, manajer cabang, operator mesin, asisten penjualan, akuntan atau sekretaris. Sebagai contohnya kompetensi generik manajer cabang dapat mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, keterampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik dapat melalui tingkat pekerjaan yang emban berbeda namun secara mendasar tugas yang dilakukan sama.

## 3) Kompetensi Spesifik

Kompetensi spesifik adalah orang atau tim kecil yang melakukan tugas khusus yang memiliki peran yang tidak ada dalam profil kompetensi generik dalam peran tersebut (Ramelan, 2013: 56)

### b. Indikator Kompetensi

Kompetensi sebagian besar untuk pengembangan karier tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et.al* (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-Concept, Self Image, Trait dan Motive*.

- 1) *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang *programmer* komputer.
- 2) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
- 3) *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki, misalnya: pemimpin,

- 4) *Self Image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- 5) *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri.
- 6) *Motive* adalah suatu dorongan seseorang secara konstitusi berperilaku, sebab perilaku seperti tersebut kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi *skill* dan *knowledge* merupakan level utama yang ada pada manusia *trait* dan *motive* berada didalam titik pusat kepribadian namun *social role* dan *self image* sedikit lebih *visible* sehingga dapat dikendalikan perilaku dari luar. Dalam proses pengembangan kompetensi pengetahuan dan keahlian tidak terlalu sulit, contohnya melalui program dalam rangka peningkatan kecakapan sumber daya manusia dilakukanlah program pelatihan. Sedangkan *motive* dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, tentunya akan sulit untuk dilakukan pengembangan dan penilaian. Konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan tidak mutlak tidak bisa berubah, namun perlu dilakukannya melalui pelatihan, psikotropi pun memerlukan waktu yang tidak sebentar dan susah.

Sedangkan pendapat Gordon yang dikutip oleh Sutrisno (2009: 159), adapun aspek yang termaktub didalam konsep kompetensi, adalah :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya bagaimana pegawai melakukan pembelajaran melalui kebutuhan yang tersedia dan mengerti dalam hal pengidentifikasi proses belajar.
- 2) Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Contohnya seorang pegawai yang memiliki

interpretasi yang baik akan keistimewaan dan kondisi kerja secara mangkus dan sangkil harus terlebih dahulu melakukan pembelajaran.

- 3) Kemampuan (*skill*) adalah individu yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dan melaksanakan beban yang diembannya, pegawai tersebut mampu mencari atau menemukan metode dalam pekerjaan secara mangkus dan sangkil.
- 4) Nilai (*value*) adalah Psikologis dari seseorang secara meyakinkan telah memiliki standar prilakunya. Misalnya tugas yang dilaksanakan oleh pegawai telah memiliki standar prilaku masing-masing.
- 5) Sikap (*attitude*) yaitu perilaku atau tindakan yang berasal dari pengaruh dari luar atau kondisi diluar, contohnya adanya gejolak ekonomi yang tidak stabil , adanya penurunan gaji dan seterusnya.
- 6) Minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### 3. Teori Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut Kartini Kartono (2013: 12) istilah motivasi dari kata lain *motivatus* adalah sebab, alasan dasar, pemikiran dasar, ide pokok, gambaran dorongan bagi seorang untuk berbuat, yang memberikan pengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manusia. Menurut Manullang (2012: 194) motivasi merupakan seorang manajer yang memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk melakukan pekerjaan dan tindakan. Pendapat Terry (2012: 130) motivasi dapat diartikan sebagai upaya agar seseorang dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan semangat. Dengan jalan memotivasi para pegawai dapat diharapkan semangat dan prestasi kerja dapat ditingkatkan untuk mendorong pegawai lebih bersemangat dan bergairah.

Menurut Rivai (2011: 455), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008: 173) motivasi adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Menurut Wahjosumidjo (2015: 57) mengatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam pengertian motivasi menurut Gibson et al (1997) dalam Sadili (2009: 56), motivasi adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk menggerakkan atau mengarahkan perilaku. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai kepuasan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai penggerak dalam diri individu untuk melakukan sesuatu, dorongan kearah pencapaian tujuan, atau dorongan yang mengarahkan seseorang. Oleh karena itu pentingnya motivasi pegawai untuk terus mencapai prestasi kerja pegawai yang sesuai dengan harapan pimpinan.

## b. Teori Motivasi

Berikut adalah beberapa teori yang paling dikenal dewasa ini.

### 1) Teori Hierarkhi Kebutuhan Abraham H. Maslow.

Abraham Maslow hasil pemikirannya merumuskan bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Siagian, 2012: 287).

- a) Kebutuhan fisiologis : antara lain sandang, papan dan pangan.
- b) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c) Kebutuhan sosial : meliputi kasih sayang, rasa memiliki, disambut dengan baik, dan pertemanan.
- d) Kebutuhan prestise : adanya penghormatan dari pihak lain contohnya penghargaan, akreditasi serta kepedulian atas kinerja
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: adanya keinginan seseorang atas hasratnya sebagai cakupan pertumbuhan, pemenuhan kebutuhan dan pencapaian potensi diri.

### 2) Teori Herzberg's

Teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Siagian (2012: 290) dikenal dengan sebutan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan". Teori motivasional adalah hal-hal yang bersifat intrinsik sebagai pencetus untuk berprestasi artinya berada didalam individu, misalnya perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan suatu organisasi akan sangat menentukan.

Faktor *higiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya. Mencakup posisi orang tersebut didalam organisasi, adanya pegawai yang memiliki hubungan dengan pimpinannya, adanya ikatan pegawai satu dengan yang pegawai lainnya, diterapkannya teknik penyeliaan, kearifan organisasi, ruang lingkup kerja dan tata cara kompensasi yang dilakukan serta terciptanya sistem administrasi.

### 3) Teori X dan Y Douglas McGregor

Douglas McGregor dalam Sutrisno (2012: 138) mengemukakan dalam mendalami perilaku manusia ada dua cara yaitu teori X dan teori Y. Teori X dirumuskan berdasarkan pola pikir yang ortodok dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, seperti :

- 1) Malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Kurang dapat bekerja keras, mengindar dari tanggung jawab.
- 3) Mementingkan diri sendiri dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- 4) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Sebaliknya teori Y merupakan suatu resolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai teori potensial. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya adalah:

- 1) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- 3) Selalu ingin perubahan dan merasa semu pada hal-hal yang monoton.

- 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.
- 4) Teori Harapan Vroom.

Victor H. Vroom dalam Sutrisno (2012: 141) menyatakan bahwa teori harapan merupakan kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Dituangkan melalui cara yang mudah dan simpel, teori harapam berkata apabila seseorang mau akan sesuatu dan harapan untuk mendapatkan sesuatu cukup besar, kemudian orang tersebut termotivasi guna mendapatkan apa yang menjadi kehendaknya itu. Namun begitu juga sebaliknya motivasi seseorang untuk berusaha akan menjadi kurang bersemangat apabila sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh akan menjadi kurang.

Teori harapan mengandung 3 hal, yaitu :

- a) Menekankan pada imbalan. Keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para pegawai.
- b) Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh pegawai pada imbalan yang diterima.
- c) Teori ini tidak menekankan apa yang realistik dan rasional, namun ditekankan pada harapan pegawai mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil penuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.

### 5) Teori Motivasi McClelland

Teori kebutuhan yang dikemukakan David McClelland disebut juga dengan teori motivasi prestasi. *McClelland theory of need* memfokuskan kepada tiga hal yaitu (Sutrisno (2012: 128):

- a) *Need for achievement*, kebutuhan dalam kesuksesan yang ingin dicapai, standar kesempurnaan dalam diri seseorang yang dapat diukur. berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b) *Needs for affiliation*, adalah kebutuhan sokongan dan kehangatan merupakan kebutuhan akan kehangatan dan dukungan dalam pergaulannya dengan pihak lain. Adanya afiliasi dengan baik dengan orang lain.
- c) *Need for power*, kebutuhan akan pengusaan dan dapat mempengaruhi orang lain. Kadang kebutuhan seperti ini kurang memperdulikan orang lain baik secara fisik maupun mental. Biasanya tercermin pada gaya hidup keseharian.

### 6) Teori ERG Clayton Alderfer

Teori Motivasi Clayton Alderfer atau yang disebut dengan teori ERG. Teori ERG dalam Sutrisno (2012: 135) menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG, yang berupa:

- a) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik;

- b) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat;
  - c) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.
- c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Seseorang dalam melakukan pekerjaan tidak selamanya hanya dipengaruhi oleh motivasi pemenuhan keuangan semata, tetapi motivasi ada faktor lain yang tidak dapat diabaikan misalnya kebanggaan akan dirinya dapat melakukan suatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melaksanakannya, minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Motivasi seseorang untuk bekerja merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Arep (2008: 51) ada sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu:

1) Faktor kebutuhan manusia

a) Kebutuhan dasar (ekonomis)

Kebutuhan dasar yang dimaksud disini adalah kebutuhan akan makanan, pakaian, dan perumahan yang biasa disebut sebagai kebutuhan primer.

b) Kebutuhan rasa aman (psikologis)

Yang termasuk dalam kategori kebutuhan psikologis disini diantaranya adalah kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, dan lain-lain.

c) Kebutuhan sosial

Pegawai dalam suatu organisasi memerlukan berinteraksi dengan sesama pegawai dan dengan sesama atasannya serta menumbuhkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

2) Faktor Kompensasi

Menurut Handoko (2011: 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai, karena kompensasi mencerminkan nilai karya pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

3) Faktor Komunikasi

Arep mengemukakan (2008: 81), berjalan baiknya komunikasi adalah terciptanya jalur komunikasi antara bawahan dan atasan secara simultan tanpa ada batasan. Dalam sebuah organisasi perlu adanya komunikasi yang terjalin dengan efektif sesama bawahan dan bahkan antara pimpinan dan pegawai rendah sekalipun, hal ini akan menciptakan jalur komunikasi akan lancar sehingga tidak adanya ketimpangan informasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Terciptanya jalur komunikasi yang baik tentu semua kebijakan organisasi akan dengan mudah difahami setiap individu.

#### 4) Faktor Kepemimpinan

Selanjutnya menurut Arep (2008: 93), kepemimpinan adalah keahlian yang dimiliki oleh seorang dalam mengendalikan atau mengendalikan orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda dalam mencapai tujuan tertentu. Guna menghasilkan agar bisa mengendalikan atau memengaruhi serta membuat orang lain termotivasi, oleh sebab itu pelaksanaan penerapan manajemen sumber daya manusia dipakai beberapa model kepemimpinan, diantaranya:

- a) *Democratic Leadership*, adalah kepemimpinan yang lebih fokus pada “kemampuan untuk menciptakan MORAL“ dan “kemampuan untuk menciptakan KEPERCAYAAN“.
- b) *Dictatorial* atau *autocratic Leadership*, yakni gaya *Leadership* yang fokus pada “kesanggupan untuk MEMAKSAKAN“, keinginan mengerahkan para pengikutnya untuk menanggung segala resiko untuk kepentingan pribadi dan golongannya.
- c) *Paternalistik Leadership*, yakni bentuk antara gaya pertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial*) diatas.
- d) *Free Rain Leadership*, yakni kepemimpinan yang 100% mempercayai seluruhnya pada bawahannya untuk kebijakan pengoperasian sumber daya manusianya dengan peraturan yang dibuat atasan mereka.

#### 5) Faktor pelatihan

Pelatihan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam suatu organisasi. Dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya, baik didalam organisasi atau diluar organisasi. Arep (2008: 108),

pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap. Manfaat pelatihan bagi pegawai adalah:

- a) Terciptanya peningkatan motivasi
- b) Adanya kemampuan, pengetahuan dan keterampilan keseharian dalam menjalankan tugas
- c) Terjadinya peningkatan kepercayaan diri dan hilangnya rasa minder
- d) Lancarnya tugas dalam pelaksanaannya
- e) Adanya sikap positif pada organisasi
- f) Meningkatkan gairah kerja dan lebih bersemangat
- g) Tingginya kepedulian pada organisasi
- h) Terjadi peningkatan saling menghargai antar pegawai
- i) Terdorongnya pegawai untuk memperoleh yang lebih baik
- j) Adanya pegawai memberikan pelayanan yang terbaik.

#### 6) Faktor prestasi

Penilaian prestasi kerja pegawai bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan bagi pegawai penilaian prestasi dapat memacu semangat kerja, guna peningkatan prestasi kerja selanjutnya.

#### d. Indikator Motivasi

David Mc. Clelland mengemukakan motivasi kerja pegawai akan timbul bila ada penuasan kebutuhan, yaitu: kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (2001:15) menjelaskan bahwa "motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan

atau kegiatan tertentu, oleh kerena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang". Oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila dia menginginkan atau membutuhkan sesuatu, maka dia akan termotivasi dalam melakukan perbuatan yang spesifik guna mendapakansesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan.

Pada dasarnya pemimpin bukan hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan trampil saja, tetapi yang terpenting adalah, mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi pemerintah, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang mereka miliki. Menurut McClelland yang dikutip Notoatmodjo (2009: 115) mengatakan bahwa "dalam diri manusia ada dua motivasi atau motif, yakni motif primer atau motif yang tidak dipelajari, dan motif sekunder atau motif yang dipelajari melalui pengalaman serta interaksi dengan orang lain". Oleh karena motif sekunder timbul karena interaksi dengan orang lain, maka sering disebut motif sosial. Motif primer atau motif yang tidak perlu dipelajari secara ilmiah timbul pada setiap manusia secara biologis. Sedangkan motif sekunder timbul karena dorongan dari luar akibat interaksi dengan orang lain.

Motif sosial ini menurut McClelland dibedakan menjadi 3, yaitu (Notoatmodjo, 2009 : 116-118):

### 1) Motif berprestasi (*need for achievement*)

Berprestasi adalah suatu dorongan untuk mencapai hasil kerjanya secara maksimal. Motif berprestasi adalah sebagai dorongan untuk sukses dalam situasi kompetisi yang didasarkan pada ukuran keunggulan dibanding dengan standar atau orang lain. Pencerminan motif berprestasi adalah :

- a) Berani mengambil tangguung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b) Selalu mencari umpan balik terhadap keputusan atau tindakannya yang berkaitan dengan tugasnya.
- c) Selalu berusaha melaksanakan pekerjaannya atau tugasnya dengan cara baru dan kreatif.
- d) Senantiasa tidak atau belum puas terhadap setiap pencapaian kerja atau tugas dan sebagainya.

### 2) Motif Kekuasaan (*need for power*)

Manusia mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi dan menguasai orang lain, baik dalam kelompok sosial yang kecil maupun kelompok sosial yang besar. McClelland menyatakan bahwa motif berkuasa ini adalah berusaha mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai kepuasan melalui tujuan tertentu, yakni kekuadaan dengan jalan mengontrol atau menguasai orang lain. *Need for power* adalah motivasi terhadap kekuasaan. Pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi. Pencerminan dari motif berkuasa :

- a) Selalu ingin mendominasi pembicaraan.

- b) Aktif dalam menentukan atau pengambilan keputusan.
  - c) Senang membantu atau memberikan pendapat kepada orang lain.
  - d) Senang menjadi anggota suatu organisasi.
- 3) Motif afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Pencerminan motif berafiliasi:

- a) Senang menjalin pertemanan atau persahabatan dengan orang lain.
- b) Lebih mementikan kerja kelompok daripada kerja sendiri.
- c) Setiap pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas cenderung minta persetujuan atau kesepakatan orang lain.

#### 4. Teori Kinerja

##### a. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi atau organisasi dimana ia bekerja. Dengan demikian bahwa kinerja pegawai adalah dimana pegawai melakukan wewenang dan tanggung jawabnya disertai oleh motivasi yang dimiliki, berdasarkan pengetahuan dan kemampuan dalam menciptakan hasil kerja didalam

organisasi tersebut. Atau dengan kata lain Kinerja adalah diantara keluaran dengan masukan hasil dari pekerjaan pegawai dapat dengan jelas terukur.

Adapun seperti dikemukakan oleh Bernadin dan Russel dalam Sianipar (2010: 94) bahwa kinerja adalah hasil dari melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja merupakan hasil pengelolaan seluruh sumber daya fisik pada aktivitas kerja. Sumber daya fisik terdiri dari peralatan, bahan baku, bahan pembantu dan sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya non fisik berupa kekuatan psikis atau mental yang dimiliki oleh sumber daya manusia diantaranya kemampuan, kecerdasan, kesehatan, disiplin, hubungan kerja, peraturan perundang-undangan, manajemen, organisasi dan lain-lain.

#### b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merupakan tolak ukur setiap pegawai dalam menentukan kualitas maupun kuantitas kinerja. Adapun ukuran ukuran-ukuran dimensi kerja menurut Supartini (2007: 35-36) menjelaskan bahwa ukuran dimensi kerja baik kualitas, kuantitas kerja, waktu dan kerjasama meliputi :

##### 1) *Quality of work*

- a) Pemahaman dan penguasaan tugas
- b) Kebutuhan terhadap instruksi dalam pelaksanaan tugas
- c) Kemampuan dalam menemukan dan memecahkan masalah
- d) Ketelitian dalam pelaksanaan tugas
- e) Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam pelaksanaan tugas
- f) Ketekunan dan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas
- g) Inisiatif

- b) Sikap terhadap tugas
  - i) Kemampuan dalam bekerja sendiri
  - j) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
  - k) Kepemimpinan
  - l) Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja
  - m) Kemampuan dalam memperbaiki peralatan yang mengalami kerusakan.
- 2) *Quantity of work*
  - a) Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan
  - b) Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan.
- 3) *Time of work*
  - a) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
  - b) Ketepatan waktu dalam kehadiran
  - c) Ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor
  - d) Tingkat kehadiran
- 4) Kerjasama
  - a) Mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam kelompok kerja
  - b) Mampu bekerja dengan pegawai lain diluar kelompok kerjanya
  - c) Mampu menjalin komunikasi dengan atasan
  - d) Mampu memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain.
- c. Aspek-aspek yang Menentukan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011: 67) penilaian aspek-aspek yang menentukan kinerja mencakup kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab. Menurut Husein Umar (2007: 266) bahwa aspek-aspek yang

menentukan kinerja yaitu : mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan aspek kerja. Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam pekerjaan,

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan;
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja;
- 3) Kemampuan menganalisis informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan; dan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2010: 97) disebutkan bahwa penilaian ialah "suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda". Sedangkan Cascio (2001: 73) menyebutkan bahwa "penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok". Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja.

Menurut Hasibuan (2010: 95) indikator kinerja adalah:

- a) Kesetiaan. Mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi
- b) Prestasi kerja. Mengukur hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas pekerjaannya.
- c) Kejujuran. Menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- d) Kedisiplinan. Menilai pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
- e) Kreativitas. Menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya dalam mengerjakan pekerjaan.
- f) Kerja sama. Menilai pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya.
- g) Kepemimpinan. Menilai kemampuan untuk memimpin bawahan untuk bekerja efektif.
- h) Kepribadian. Menilai pegawai dari prilaku, kesopanan, serta berpenampilan simpatik dan bersikap wajar.
- i) Prakarsa. Menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif.
- j) Kecakapan. Menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan visi dan misi di dalam penyusunan suatu kebijakan.
- k) Tanggung jawab. Menilai pegawai dalam mempertangung jawabkan kebijaksanaannya serta perilaku kerjanya.

## 5. Hubungan Antar Variabel

### a. Hubungan Penempatan Kerja dengan Motivasi

Kegiatan sumber daya manusia adalah aktivitas yang rumit, ada beberapa hal yang mesti diperhatikan oleh manajer suatu perusahaan diantaranya adalah proses penempatan kerja. Proses penempatan kerja adalah kegiatan memutuskan dan menempatkan pegawai yang berkompeten dan sudah dinayatakan lulus melalui proses seleksi berdasarkan bidangnya. Penyesuaian dengan lingkungan didalam pekerjaan bukanlah yang mudah dalam menempatkan seseorang dalam pekerjaan tersebut. Dalam penempatan kerja tersebut harus dilakukan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang dimiliki pegawai baru. Tentunya pegawai yang ditempatkan sesuai dengan bidangnya dan keterampilannya tersebut akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal. Termotivasinya pegawai dalam bekerja dikarenakan adanya proses penempatan pegawai yang tepat.

Deswarati (2013) menyatakan terdapat pengaruh antara penempatan kerja yang terdiri dari dimensi kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan terhadap motivasi kerja pegawai, artinya penempatan kerja semakin dilaksanakan dengan baik kesesuaian pengetahuan yang diberikan kepada pegawai akan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Imawan (2016) mengemukakan penempatan kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara. Pengaruh negatif maknanya yaitu penempatan kerja aparatur sipil negara mempengaruhi secara berlawanan terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara, atau dapat dikatakan bahwa meskipun penempatan kerja sudah sesuai, belum tentu motivasi kerjanya akan meningkat.

Rifa'i (2014), hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa antar kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa pengaruh langsung ketepatan penempatan kerja terhadap motivasi kerja responden dapat dilihat secara nyata.

b. Hubungan Kompetensi dengan Motivasi

Seorang individu yang cenderung selalu melibatkan diri dalam aktifitas yang mengarah kepada sasaran dalam suatu pekerjaan sebagai suatu kepuasan maka pegawai tersebut memiliki kekuatan motivasi, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi sebagai suatu reaksi pegawai yang diawali dengan adanya kebutuhan yang ingin dicapainya yang selanjutnya menimbulkan niatan penuh atau keinginan yang belum terpenuhi. Hal itu menyebabkan efek tindakan yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan dirinya sendiri. Menurut Sutrisno (2009: 109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Rinawati dan Ingsih (2013) membuktikan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa dengan mempunyai kompetensi tinggi didalam menjalankan tugas, menyebabkan meningkatnya motivasi kerja para pegawai. Wulaningtyas (2016) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi. Kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan tingkat kesesuaian jabatan yang dibebankan dengan keterampilan dan pengetahuan yang

dimiliki. Dalam penelitian indikator yang paling rendah ialah dalam bekerja pegawai selalu fleksibel dalam mengambil keputusan. Saat pegawai terlalu kaku dalam mengambil keputusan mengakibatkan pekerjaan akan jalan ditempat, sehingga kontribusi terhadap perusahaan akan berkurang. Semakin kecil kontribusi yang diberikan kepada perusahaan maka reward yang diberikan perusahaan sebagai bentuk penghargaan akan semakin kecil pula.

#### c. Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Guna mempertahankan kualitas dan meningkatkan kinerja pegawai manajemen perlu melakukan upaya dengan memberikan dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat dan pemberian motivasi yang sesuai. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian. Penempatan kerja yang tepat akan mendukung pencapaian kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut sesuai dengan kriteria pekerjaan. Oleh karena itu, pegawai dapat dengan mudah untuk menerapkan apa yang dimilikinya dan sekaligus dapat melaksanakan pekerjaan yang harus diselesaikan.

Penempatan kerja yang tepat yang terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, kesesuaian kesehatan fisik dan mental, dan kesesuaian status perkawinan juga merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat, sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil, dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan kinerja pegawai akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas pegawai dapat berkembang. Imawan (2016) hasil pengamatannya menunjukkan penempatan kerja di lokasi penelitian masih belum sesuai dengan prinsip penempatan *the right*

*man on the right place*, dapat diartikan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur sipil negara. Pengaruh positif maknanya yaitu semakin sesuai penempatan kerja aparatur sipil negara maka akan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Rifa'i (2014) hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa antar kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa hubungan langsung antara ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja dapat dilihat secara nyata.

Maliki (2016) hasil penelitiannya, penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara. Kinerja ASN dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi sangat diperlukan. Begitu pentingnya penempatan kerja yang baik didalam lingkungan kecamatan baik maupun di lingkungan kantor lurah sehingga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan bisa dijalankan dengan baik dan sesuai dengan prosedur serta aturan-aturan yang berlaku. Semakin baik atau tepat penempatan pegawai yang dilakukan maka akan semakin baik juga kinerja Apartur tersebut.

#### d. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Menurut Spencer (1993) dalam Amin (2015: 15) hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi,

maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Rinawati dan Ingsih (2013) membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Wulaningtyas (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan tingkat kesesuaian jabatan yang dibebankan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Dalam penelitian indikator yang paling rendah ialah menggunakan langkah-langkah sistematis yang logis untuk menyelesaikan masalah. Saat pegawai kurang taktis dalam menyelesaikan masalah akan menyebabkan pekerjaanya terhambat sehingga kinerja pegawai tersebut akan menurun. Lain dengan temuan Tsani (2013) yang menyatakan bahwa koinpetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### e. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Pada umumnya setiap institusi mempunyai harapan yang besar agar pegawainya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efektif dalam melakukan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Institusi dapat memberikan penghargaan untuk pegawai yang telah melakukan kinerja yang terbaik terhadap perusahaannya. Motivasi memiliki yang mengarahkan seseorang atau inndividu untuk turut serta dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Cherian (2013) dan Desrawati (2013) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Imawan (2016) membuktikan jika motivasi berdampak negatif terhadap kinerja. Wulaningtyas (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja

pegawai. Motivasi dalam penelitian ini diukur dengan pemberian gaji dan tunjangan yang layak, jaminan kesehatan, dan memberikan kesempatan berkariir. Dalam penelitian indikator yang paling rendah ialah pemberian gaji yang sesuai dengan kebutuhan hidup. Pemberian gaji yang dibawah UMR mengakibatkan pegawai kurang fokus terhadap pekerjaan karena terbelah untuk memikirkan kebutuhan hidupnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaanya tidak benar dan secara langsung kinerjanya akan turun.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung. Berikut adalah temuan-temuan dari hasil penelitian terdahulu:

### 1. Tsani (2013)

Judul penelitiannya adalah pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri. Skema penelitian ini adalah desain kausal yang bertujuan guna menguji seberapa kuat efek dari kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Pengukuran dilakukan berdasarkan skala Likert dan data dikumpulkan dengan menyebarluaskan kuesioner kepada 186 responden. Analisis data dengan menggunakan SPSS Regresi Linier Berganda. Kemudian analisis regresi berganda memberikan bukti ternyata kompetensi tidak berpengaruh, adapun penempatan kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kesimpulannya, penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan kerja dengan

mempertimbangkan prestasi akademik dan motivasi dari hubungan yang baik dengan atasan dapat mempengaruhi pada pencapaian kinerja pegawai.

### 2. Rinawati dan Ingsih (2013)

Melakukan penelitian dengan judul pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Kementerian Pekerjaan Umum di Semarang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Analisis data dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan memiliki kompetensi didalam menjalankan tugas, maka akan meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka akan meningkatkan kinerja para pegawai. Motivasi menjadi variabel yang memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan lingkungan kerja yang baik maka akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja pegawai dan dengan motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan memiliki kompetensi pekerjaan maka akan berpengaruh motivasi kerja pegawai dan dengan motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

### 3. Wulaningtyas (2016)

Judul penelitiannya adalah pengaruh disiplin, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT. Suara Merdeka Press Semarang. Populasi dan sampel dalam penelitian ini

ialah karyawan dari PT. Suara Merdeka Press, Jl. Pandanaran No.30, Semarang, sebesar 100 karyawan (37 karyawan perempuan dan 63 karyawan laki-laki). Jenis dan metode pengumpulan data ialah data primer dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, komunikasi, kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan, sementara itu, disiplin, komunikasi, kompetensi, motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Rifai'i (2014)

Judul penelitian yang diambil adalah pengaruh ketepatan penempatan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada Bank Syariah Cabang Malang. Pengambilan sampel dengan digunakan metode sampel jenuh dimana menggunakan seluruh populasi untuk sampel yaitu 50 sampel. Analisis data dengan menggunakan metode analisis jalur. Dari hasil hipotesis diketahui bahwa variabel penempatan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Malang akan meningkat seiring semakin baiknya penempatan kerja dalam motivasi kerja.

#### 5. Imawan (2016)

Judul penelitian yang dipilih adalah pengaruh penempatan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara Fungsional di BBTKLPP Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan aparatur sipil negara yang menjabat jabatan fungsional di BBTKLPP Surabaya adalah 103 orang dan jumlah sampel 73 responden dengan teknik *proporsional random sampling*. Hasil penelitian ditemukan penempatan kerja memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja aparatur sipil negara. Pengaruh positif maknanya yaitu semakin sesuai penempatan kerja aparatur sipil negara maka akan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Variabel penempatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Variabel penempatan kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara. Pengaruh negatif maknanya yaitu penempatan kerja mempengaruhi secara berlawanan terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara, atau dapat dikatakan bahwa meskipun penempatan kerja sudah sesuai, belum tentu motivasi kerjanya akan meningkat. Variabel penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara. Variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja aparatur sipil negara. Pengaruh negatif maknanya yaitu motivasi kerja aparatur sipil negara mempengaruhi secara berlawanan terhadap kinerja aparatur sipil negara, atau dapat dikatakan bahwa meskipun motivasi kerja tinggi, belum tentu kinerja akan meningkat. Variabel motivasi kerja aparatur sipil negara tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara. Dari hasil analisis jalur disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara variabel penempatan kerja dan kinerja.

#### 6. Duignan (2002)

Judul penelitian: "*Undergraduate work placement and academic performance: Failing by doing*". Penelitian menjelaskan mengenai universitas mempromosikan gelar kejuruan dengan elemen penempatan kerja. Meskipun ada konsensus tentang berbagai manfaat siswa dari program semacam itu, sering kali menegaskan bahwa ketika kembali ke studi setelah penempatan, akan ada peningkatan prestasi akademik. Sampai saat ini ada sedikit penelitian yang

dipublikasikan tentang hal ini. Investigasi statistik dilakukan terhadap mahasiswa bisnis, beberapa di antaranya melakukan penempatan berbayar (durasi satu tahun) untuk menguji dampaknya pada kinerja akademis. Tidak ada perbedaan signifikan yang ditemukan antara mereka yang melakukan penempatan dan mereka yang tidak. Dalam diskusi pertimbangan diambil dari motivasi dan transfer pembelajaran; arsitektur penempatan, termasuk manajemen penempatan, kontrak dan kredit akademik, diusulkan sebagai variabel kunci pada antarmuka domain pembelajaran pengalaman dan akademis. Sebuah model untuk mengoptimalkan manfaat bagi para pemangku kepentingan diusulkan.

#### 7. Deswarati (2013)

Judul: pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Astra International Tbk Daihatsu Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 84 orang. sehingga menggunakan sampel jenuh. Berdasarkan penelitian yang dilakukan analisis inferensial melalui analisis jalur dan uji hipotesis (uji t). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan hasil Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

#### 8. Cherian (2013)

Judul penelitian : "Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees". Dari hasil penelitian itu mengamati bahwa teori self-efficacy dapat diterapkan untuk kinerja terkait pekerjaan dalam hal memotivasi berbagai aspek terkait karyawan serta pengejaran organisasi. Dalam studi ini, peneliti telah

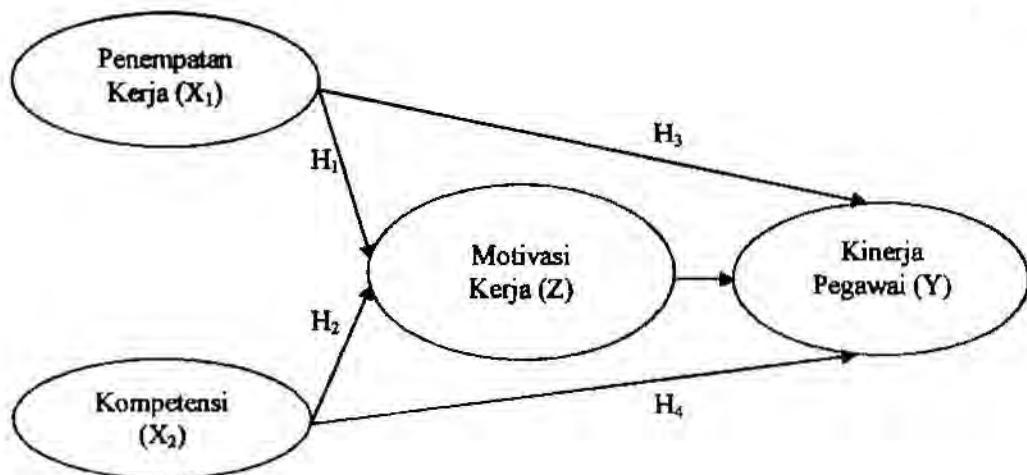
berusaha untuk menilai pengaruh *self-efficacy* pada kinerja individu di tempat kerja dan mekanisme dimana *self-efficacy* dari individu menentukan karyanya terkait kinerja dan motivasi. Dengan demikian, menjadi perlu untuk mengidentifikasi implikasi praktis dari hasil yang terkait dengan peningkatan *self-efficacy* karyawan untuk memotivasi mereka dan meningkatkan kinerja mereka.

#### 9. Atkhan (2013)

Judul penelitiannya adalah pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh/hubungan yang positif antara penempatanpegawai yang tepat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, hal ini dibuktikan bahwa penempatan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan hasil penelitian menunjukkan persentase 81,22 % dan yang sisanya 18,78 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

### C. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik

Berdasarkan dari beberapa teori yang sudah diuraikan maka dapat dibuat suatu konseptual yang berfungsi sebagai alur berpikir dan dasar penelitian ini yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka konseptual yang digambarkan pada Gambar 2.2 menjelaskan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan variabel motivasi sebagai variabel mediasi pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- H1: Penempatan kerja berpengaruh terhadap motivasi ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung
- H2: Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

- H3: Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung
- H4: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.
- H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung
- H6: Variabel motivasi sebagai variabel mediasi pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen, satu variabel dependen dan satu variabel *intervening*. Variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut adalah:

##### 1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah penempatan kerja dan kompetensi.

##### 2. Variabel Dependn

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja.

##### 3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel antara yang menghubungkan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah motivasi.

#### B. Subjek Penelitian

##### 1. Populasi

Populasi adalah suatu kelompok yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2007:117). Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di BPKAD Kabupaten Tana Tidung yang berjumlah 39 pegawai.

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2010: 109). Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan populasi sesungguhnya yang akurat dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Sampel penelitian ini ditentukan dari seluruh jumlah populasi yakni menjadi sampel penelitian. Dengan demikian teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* yaitu cara pengambilan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

## C. Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner

### 1. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dengan menggunakan kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan kriteria sebagai berikut (Azwar, 2010: 99):

Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

Sesuai (S) dengan skor 4

Netral (N) dengan skor 3

Tidak Setuju (TS) dengan skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

## 2. Desain Kuesioner

**Tabel 3.1**  
**Desain Kuesioner**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Penempatan kerja ( $X_1$ )	berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan ke-pribadian pegawai tersebut	Pendidikan Pengetahuan Keterampilan Pengalaman Mangkunegara (2011: 129)	<p>1. Posisi saya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki</p> <p>2. Menurut saya, kantor sudah melihat latar belakang akademis lebih dahulu sebelum menempatkannya</p> <p>3. Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utama saya di kantor</p> <p>4. Setiap pegawai harus memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan</p> <p>5. Kemampuan dan keterampilan yang sangat menentukan posisi saya di dalam kantor</p> <p>6. Pegawai yang ditempatkan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>7. Menurut saya penempatan kerja di kantor, sudah sesuai dengan pengalaman yang saya miliki</p> <p>8. Pegawai yang menduduki jabatan yang tinggi harus berpengalaman di bidangnya</p>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman	Pengetahuan	1. Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan daerah 2. Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan barang milik daerah
		Pemahaman	3. Saya paham betul tentang teknik pengelolaan keuangan daerah 4. Saya paham betul tentang teknik pengelolaan barang milik daerah
		Kemampuan	5. Saya memiliki kemampuan secara teknik dalam administrasi 6. Saya mampu menyelenggarakan fungsi-fungsi penge-lolaan keuangan daerah
		Nilai	7. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya 8. Saya harus dapat menjalankan tugas lebih cepat dari rekan kerjanya
		Sikap	9. Sebagai individu sosial saya harus memiliki sikap sopan dan santun dalam bekerja 10. Saya selalu menjalankan kode etik di kantor
		Minat	11. Secara pribadi, saya ingin menyelesaikan semua pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain 12. Saya lebih suka sebelum mengambil keputusan, saya minta pertimbangan rekan kerja di kantor.
	Gordon dalam Sutrisno (2009: 159)		

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Motivasi (Z)	Kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi	Motif berprestasi Motif kekuasaan Motif afiliasi Mc Clallend dalam Notoatmodjo (2009 : 116-118)	<p>1. Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan</p> <p>2. Saya ingin menambah wawasan dalam bekerja</p> <p>3. Kantor akan selalu mengapresiasi pegawai yang berprestasi</p> <p>4. Saya senang jika ada persaingan di kantor</p> <p>5. Saya ingin selalu dipromosikan untuk mendapatkan jabatan yang berpengaruh di kantor</p> <p>6. Saya berani menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan tidak setuju dengan pendapat saya</p> <p>7. Saya sering berinteraksi dengan orang-orang disekitar tempat kerja</p> <p>8. Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja</p> <p>9. Saya lebih menikmati bekerja secara bersama-sama/kerjasama</p>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Kinerja (Y)	Hasil pekerjaan atau kegiatan selama suatu periode tertentu. Diindikasikan kinerja sebagai hasil kelola seluruh sumber daya fisik pada aktivitas kerja pegawai maupun organisasi.	Kesetiaan	1. Saya siap meluangkan waktu untuk pekerjaan 2. Pekerjaan lebih penting dari pada urusan yang lainnya
		Prestasi kerja	3. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan 4. Saya dapat membagi tugas dengan baik tanpa mente-lantarkan pekerjaan yang lain
		Kejujuran	5. Saya selalu menanamkan nilai kejujuran pada diri saya pribadi 6. Selalu berkata jujur dan apa adanya dalam melaporkan pekerjaan
		Kedisiplinan	7. Saya selalu menepati waktu dalam melaksanakan tugas 8. Saya datang dan pulang sesuai jam kerja
		Kreativitas	9. Saya mampu bekerja dengan kreativitas yang tinggi 10. Saya selalu memberikan ide cemerlang dalam mengatasi masalah
		Kerjasama	11. Saya selalu berusaha untuk bekerja dalam kelompok 12. Saya siap bekerja dengan rekan lain yang searah dengan pemikiran saya
		Kecakapan	13. Saya selalu berusaha memahami data yang sudah menjadi tanggung jawab saya 14. Saya selalu memahami informasi-informasi yang masuk terkait dengan pekerjaan

		Kepribadian	15. Saya selalu berpribadi yang santun dalam keseharian 16. Saya akan sabar dalam menghadapi hambatan dan masalah
		Prakarsa	17. Saya mampu menjalankan tugas sendiri tanpa bimbingan dari atasan 18. Saya siap menghadapi semua resiko pekerjaan
		Tanggungjawab	19. Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya 20. Saya bertanggung jawab apabila ada terjadi kesalahan kerja

#### D. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung. Waktu dilaksanakan adalah sekitar bulan Februari – Juli 2018.

#### E. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

##### 1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa persepsi di mana diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kemudian diolah secara statistik. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden yang berasal dari penyebaran kuesioner. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan telah diolah sebelumnya,

data sekunder penelitian ini berupa gambaran umum mengenai objek penelitian di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner, dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden.

## F. Uji Kualitas Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Uji yang dipakai adalah *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria uji normalitas (Imam Ghazali, 2009):

- 1) Data dikatakan normal jika nilai signifikansi  $> 0,05$
- 2) Data dikatakan tidak normal jika nilai signifikansi  $< 0,05$

#### b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah adanya korelasi linier antara satu atau lebih variabel bebas. Apabila nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 maka tidak terjadi multikolinier (Ghozali, 2009).

### c. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan varian variabel dalam model yang tak sama (konstan). Metode yang digunakan untuk mendekripsi heteroskedastisitas adalah metode *Glejser*. Yaitu dengan cara meregresikan semua variabel independen dengan variabel dependen absolut residual dan dari hasil tersebut semua variabel harus memiliki nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa model tidak memiliki masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah-langkah yang ditempuh peneliti selanjutnya dalam menjamin validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari kuesioner sebagai berikut :

### a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item - total correlations*) dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* ( $df = n - 2$ ), dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Nilai korelasi diuji apakah signifikan atau dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 atau 5%. Menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dihitung dengan membandingkan antara nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika nilai r hitung > r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Riyanto, 2017: 168).

### b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali dalam Riyanto, 2017: 172). Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan menggunakan SPSS dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Untuk menguji reliabilitas dapat dihitung dengan rumus  $\alpha$ . Kriteria uji reliabilitas instrument menggunakan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,60$  Nunnally (1967: dalam Riyanto, 2017: 172).

## G. Teknik Analisis Data

Untuk menguji dan membuktikan secara statistik pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Sipil Negara pada BPKAD Kabupaten Tana Tidung digunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2009: 210). Dalam *path analysis* terdapat dua model regresi:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + \epsilon$$

Dimana:

$a$  = Konstanta regresi

$X_1$  = Variabel penempatan kerja

- $X_2$  = Variabel kompetensi  
 $Z$  = Variabel motivasi  
 $Y$  = Variabel kinerja ASN  
 $b_1$  = Koefisien regresi penempatan kerja  
 $b_2$  = Koefisien regresi kompetensi  
 $b_3$  = Koefisien regresi motivasi  
 $\epsilon$  = Error

Interpretasi hasil dalam *path analysis* adalah sebagai berikut:

1. akan terjadi mediasi penuh jika pada model regresi berganda variabel independen tidak signifikan pada variabel dependen,
2. akan terjadi mediasi parsial jika pada model regresi berganda variabel independen tetap signifikan, (3) tidak ada faktor mediasi jika salah satu model regresi tidak signifikan (Baron & Kenny, 1986).

Pengujian variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dibuktikan dengan uji t. Jika  $t >$  nilai  $\alpha$  yang dikehendaki atau  $t$  negatif  $<$  nilai  $\alpha$  yang dikehendaki negatif, maka semua variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Jika  $t <$  nilai  $\alpha$  yang dikehendaki atau  $t$  negatif  $>$  nilai  $\alpha$  yang dikehendaki negatif, maka semua variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.

Uji ini digunakan untuk dapat mengetahui variabel independen secara sebagian atau seluruhnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dengan menggunakan distribusi F, dimana distribusi ini membandingkan antara nilai probabilitas atau  $\alpha$  yang dikehendaki adalah 5 % atau 0,05 dengan nilai F hasil uji statistik. Jika  $F <$  nilai  $\alpha$  yang dikehendaki, maka semua variabel

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai wanita yang bekerja di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung yang berjumlah 39 orang, yang akan disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, dan masa kerja.

##### 1. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	27	69,23 %
2	Perempuan	12	30,77 %
Jumlah		39	100,00 %

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 69,23 % adalah laki-laki dan pegawai perempuan sejumlah 30,77 %.

##### 2. Usia

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia Responden	Jumlah	Presentase
1.	Kurang dari 30 tahun	2	5,13 %
2.	Antara 30 – 40 tahun	17	43,59 %
3.	Antara 41 – 50 tahun	16	41,22 %
4.	Lebih dari 51 tahun	4	10,26 %
Total		39	100,00 %

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS.

Dari Tabel 4.2 tersebut dapat diketahui dari 39 responden, bahwa kebanyakan responden penelitian ini berusia antara 35 - 45 tahun yaitu sebanyak

17 orang atau 43,59 % diikuti rentang usia 46 – 55 tahun sebanyak 16 orang atau 41,22%. Terdapat 4 orang pegawai dengan tingkat usia di atas 55 tahun atau 10,26% dan 2 orang dengan usia kurang dari 35 tahun atau 5,13%/. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai BPKAD Kabupaten Tana Tidung dengan rentang usia 35-55 tahun. Diusia tersebut pegawai memiliki keahlian dalam bidang tertentu dengan melalui pengalaman kerja masing-masing. Pegawai terampil ini dibutuhkan latihan secara berulang-ulang sehingga mampu menguasai pekerjaan tersebut dengan rentang usia tersebut.

### 3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dikelompokkan menjadi empat tingkat pendidikan. Jumlah dan presentase dari masing-masing tingkatan pendidikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	SMA/SMK	6	15,38 %
2.	Diploma	11	28,21 %
3.	S1	20	51,28 %
4.	S2	2	5,13 %
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100,00 %</b>

Sumber : Data primer yang dioalah dengan SPSS.

Dari Tabel 4.3 tersebut dapat diketahui bahwa kebanyakan responden penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 20 orang atau 51,28%. Artinya pegawai Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung yang menjadi responden penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki tergolong tinggi.

#### 4. Masa Kerja

Masa kerja responden penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok. Jumlah dan persentase dari masing-masing kelompok adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	Kurang dari 10 tahun	12	30,77 %
2.	Antara 10 - 15 tahun	23	58,97 %
3.	Lebih dari 15 th	4	10,26 %
Total		39	100,00 %

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS

Dari Tabel 4.4 tersebut dapat diketahui dari 39 responden, bahwa kebanyakan responden penelitian ini memiliki pengalaman kerja atau telah bekerja antara 10 – 15 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 58,97 %. Ini menunjukkan bahwa pegawai rentang waktu yang telah ditempuh dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang dijumpai sehingga sudah mengerti apa keinginan dan harapan kedinasan. Semakin lama bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik.

## B. Deskripsi Variabel Penelitian

### 1. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penempatan Kerja

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penempatan kerja**

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
1	Posisi saya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki	6 15,4%	28 71,8%	5 12,8%	-	-	4,02
2	Menurut saya, kantor sudah melihat latar belakang akademis terlebih dahulu sebelum menempatkannya	6 15,4%	32 82,1%	1 2,6%	-	-	4,12
3	Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utama saya di kantor	16 41,0%	23 59,00%	-	-	-	4,41
4	Setiap pegawai harus memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan	13 33,3%	25 64,1%	1 2,6%	-	-	4,30
5	Kemampuan dan keterampilan yang sangat menentukan posisi saya di dalam kantor	9 23,1%	30 76,9%	-	-	-	4,23
6	Pegawai yang ditempatkan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan.	6 15,4%	30 76,9%	3 7,7%	-	-	4,07
7	Penempatan saya di kantor, sudah sesuai dengan pengalaman yang saya miliki	11 28,2%	28 71,8%	-	-	-	4,28
8	Pegawai yang menduduki jabatan yang tinggi harus berpengalaman di bidangnya	11 28,2%	26 66,7%	2 5,1%	-	-	4,23

Sumber : Data Primer Diolah.

**Tabel 4.6**  
**Kategori Variabel Penempatan Kerja**

Kategori	Jumlah	Persentase
Tinggi (37 - 40)	5	12,8 %
Sedang (33 - 36)	17	43,6 %
Rendah (30 - 32)	17	43,6 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0 %</b>

Sumber : Data Primer Diolah.

Berdasarkan tabel di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel penempatan kerja yang menunjukkan bahwa dari 8 pertanyaan yang berkaitan dengan penempatan kerja dari pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung, jumlah skor terendah adalah 30 dan tertinggi 40. Guna mengetahui kategori masing-masing responden dibagi menjadi 3 seperti pada tabel 4.6 di atas dan dapat disimpulkan bahwa tanggapan atau respon responden tentang penempatan kerja termasuk kategori sedang yaitu 43,6 %. Nilai mean tertinggi terdapat pada item pertanyaan 3 yaitu 4,41. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki responden berkaitan dengan pekerjaan utamanya di kantor.

## 2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel kompetensi, sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi**

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan daerah	10 25,6%	28 71,8%	1 2,6%	-	-	4,23

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
2	Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan barang milik daerah	15 38,5%	23 59%	1 2,6%	-	-	4,35
3	Saya paham betul tentang teknik pengelolaan keuangan daerah	11 28,2%	26 66,7%	2 5,1%	-	-	4,23
4	Saya paham betul tentang teknik pengelolaan barang milik daerah	10 25,6%	28 71,8%	1 2,6%	-	-	4,23
5	Saya memiliki kemampuan secara teknik dalam administrasi	12 30,8%	23 59%	4 10,3%	-	-	4,20
6	Saya mampu menyelenggarakan fungsi-fungsi pengelolaan keuangan daerah	14 35,9%	23 59%	2 5,1%	-	-	4,30
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	11 28,2%	28 71,8%	-	-	-	4,28
8	Saya harus dapat menjalankan tugas lebih cepat dari rekan kerjanya	12 30,8%	26 66,7%	1 2,6%	-	-	4,28
9	Sebagai individu sosial saya harus memiliki sikap sopan dan santun dalam bekerja	7 17,9%	32 82,1%	-	-	-	4,17
10	Saya selalu menjalankan kode etik di kantor	13 33,3%	26 66,7%	-	-	-	4,33
11	Secara pribadi, saya ingin menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain	9 23,1%	26 66,7%	4 10,3%	-	-	4,12
12	Saya lebih suka sebelum mengambil keputusan, saya minta pertimbangan rekan kerja di kantor	12 30,8%	22 56,4%	5 12,8%	-	-	4,17

Sumber : Data Primer Diolah.

**Tabel 4.8**  
**Kategori Variabel Kompetensi**

Kategori	Jumlah	Persentase
Tinggi (56 – 60)	6	15,4 %
Sedang (50 – 55)	13	33,3 %
Rendah (45-49)	20	51,3 %
Total	39	100,0 %

Sumber : Data Primer Diolah.

Berdasarkan tabel di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel kompetensi menunjukkan bahwa dari 12 pertanyaan yang berkaitan dengan kompetensi dari masing-masing pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung, jumlah skor terendah adalah 45 dan tertinggi 60. Guna mengetahui kategori masing-masing responden dibagi menjadi 3 seperti pada tabel 4.8 di atas dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi termasuk kategori rendah yaitu 51,3 %. Nilai mean terendah terdapat pada item pertanyaan 11 yaitu 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa secara pribadi responden ingin menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain, namun pada kenyataannya belum dapat optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Masih butuh bantuan dari orang lain.

### 3. Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	8 20,5%	26 66,7%	5 12,8%	-	-	4,07
2	Saya ingin menambah wawasan dalam bekerja	5 12,8%	27 69,2%	7 17,9%	-	-	3,94
3	Kantor akan selalu mengapresiasi pegawai yang berprestasi	5 12,8%	24 61,5%	10 25,6%	-	-	3,87
4	Saya senang jika ada persaingan di kantor	10 25,6%	23 59%	6 15,4%	-	-	4,10
5	Saya ingin selalu dipromosikan untuk mendapatkan jabatan yang berpengaruh di kantor	12 30,8%	21 53,8%	6 15,4%	-	-	4,15
6	Saya berani menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan tidak setuju dengan pendapat saya	9 23,1%	26 66,7%	4 10,3%	-	-	4,12
7	Saya sering berinteraksi dengan orang-orang disekitar tempat kerja	10 25,6%	22 56,4%	7 17,9%	-	-	4,07
8	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja	12 30,8%	23 59%	4 10,3%	-	-	4,20
9	Saya lebih menikmati bekerja secara bersama-sama/kerjasama	11 28,2%	22 56,4%	6 15,4%	-	-	4,12

Sumber : Data Primer Diolah.

**Tabel 4.10**  
**Kategori Variabel Motivasi Kerja**

Kategori	Jumlah	Persentase
Tinggi (40-44)	10	25,6 %
Sedang (35-39)	21	53,8 %
Rendah (30-34)	8	20,5 %
Total	39	100 %

Sumber : Data Primer Diolah.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja yang menunjukkan bahwa dari 9 pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung, skor yang paling rendah sebesar 30. Skor tertinggi mengenai variabel motivasi kerja adalah sebesar 44.

Nilai mean tertinggi terdapat pada item pertanyaan 9 yaitu 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih senang membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja, dengan hubungan yang terjalin diantara teman kerja dapat memberikan efek positif dalam menyelesaikan pekerjaan. Nilai mean terendah diperoleh nomor item pertanyaan 3 sebesar 3,87 yang menunjukkan bahwa seluruh pegawai ingin mendapatkan apresiasi atas berprestasi yang diraihnya dari kantor, namun pada kenyataannya jarang sekali kantor memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi. Secara keseluruhan motivasi kerja yang dirasakan pegawai termasuk kategori cukup atau sedang.

#### 4. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai, sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya siap meluangkan waktu untuk pekerjaan	11 28,2%	27 69,2%	1 2,6%	-	-	4,25
2	Pekerjaan lebih penting dari pada urusan yang lainnya	10 25,6%	26 66,7%	3 7,7%	-	-	4,17
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan	13 33,3%	24 61,5%	2 5,1%	-	-	4,28
4	Saya dapat membagi tugas dengan baik tanpa mente-lantarkan pekerjaan yang lain	11 28,2%	27 69,2%	1 2,6%	-	-	4,25
5	Saya selalu menanamkan nilai kejujuran pada diri saya pribadi	12 30,8%	23 59%	4 10,3%	-	-	4,20
6	Selalu berkata jujur dan apa adanya dalam melaporkan pekerjaan	15 38,5%	21 53,8%	3 7,7%	-	-	4,30
7	Saya selalu menepati waktu dalam melaksanakan tugas	10 25,6%	27 69,2%	2 5,1%	-	-	4,20
8	Saya datang dan pulang sesuai jam kerja	9 23,1%	26 66,7%	4 10,3%	-	-	4,12
9	Saya mampu bekerja dengan kreativitas yang tinggi	11 28,2%	27 69,2%	1 2,6%	-	-	4,25
10	Saya selalu memberikan ide cemerlang dalam mengatasi masalah	12 30,8%	27 69,2%	-	-	-	4,30
11	Saya selalu berusaha untuk bekerja dalam kelompok	11 28,2%	26 66,7%	2 5,1%	-	-	4,23
12	Saya siap bekerja dengan rekan lain yang searah dengan pemikiran saya	10 25,6%	28 71,8%	1 2,6%	-	-	4,23
13	Saya selalu berusaha memahami data yang sudah menjadi tanggung jawab saya	9 23,1%	30 76,9%	-	-	-	4,23
14	Saya selalu memahami informasi-informasi yang masuk terkait dengan pekerjaan	14 35,9%	23 59%	2 5,1%	-	-	4,30
15	Saya selalu berpribadi yang santun dalam keseharian	8 20,5%	29 74,4%	2 5,1%	-	-	4,15

No	Pernyataan	Pilihan					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
16	Saya akan sabar dalam menghadapi hambatan dan masalah	16 41,%	21 53,8%	2 5,1%	-	-	4,35
17	Saya mampu menjalankan tugas sendiri tanpa bimbingan dari atasan	11 28,2%	27 69,2%	1 2,6%	-	-	4,25
18	Saya siap menghadapi semua resiko pekerjaan	14 35,9%	24 61,5%	1 2,6%	-	-	4,33
19	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	11 28,2%	27 69,2%	1 2,6%	-	-	4,25
20	Saya bertanggung jawab apabila ada terjadi kesalahan kerja	13 33,3%	21 53,8%	3 7,7%	2 5,1%	-	4,15

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 4.12  
Kategori Variabel Kinerja Pegawai

Kategori	Jumlah	Percentase
Tinggi (91-100)	9	23,1 %
Sedang (81-90)	21	53,8 %
Rendah (70-80)	9	23,1 %
Total	39	100 %

Sumber : Data Primer Diolah.

Berdasarkan tabel di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung yang menunjukkan bahwa dari 20 pertanyaan dengan skor tertinggi adalah 100 dan skor terrendah adalah 70. Nilai mean tertinggi terdapat pada item pertanyaan 16 yaitu 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa responden akan sabar dalam menghadapi hambatan dan masalah. Nilai mean terendah diperoleh nomor item pertanyaan 8 sebesar 4,12 yang menunjukkan bahwa datang dan pulang sesuai jam kerja. Pada kenyataannya sering kali pegawai datang dan pulang kerja tidak sesuai dengan jam kerja. Secara keseluruhan kinerja pegawai dalam kategori sedang.

### C. Analisis Data

#### 1. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui hal tersebut dapat menggunakan uji *kolmogorov smirnov* (K-S). Apabila nilai probabilitas  $>$  nilai  $\alpha = 0,05$  maka data terdistribusi secara normal dan apabila nilai probabilitas  $<$  nilai  $\alpha = 0,05$  maka data tidak terdistribusi secara normal. Berikut disajikan tabel yang merupakan hasil output uji normalitas data :

**Tabel 4.13  
Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	39
Test Statistic	0,541
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,932

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Berdasarkan output uji normalitas yang terdapat di atas bahwa nilai *Assymp. Sig.* sebesar 0,932 lebih besar dari 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang akan dianalisis terdistribusi normal.

##### b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Nilai *tolerance*  $<$  0,10 dan nilai VIF  $>$  10,0 maka dikatakan bahwa ada multiko-

linieritas antar variabel independen dalam model regresi. Berikut disajikan tabel yang merupakan hasil *output* uji multikolonieritas :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Penempatan kerja	0,707	1,415
Kompetensi	0,624	1,602
Motivasi kerja	0,485	2,063

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Berdasarkan *output* uji multikolonieritas di atas bahwa hasil perhitungan nilai *tolerance* dari masing-masing variabel yaitu penempatan kerja ( $X_1$ ) = 0,707; kompetensi ( $X_2$ ) = 0,624; motivasi kerja ( $Z$ ) = 0,485 maka nilai toleransi > 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan VIF dari masing-masing variabel independen yaitu sebesar penempatan kerja ( $X_1$ ) = 1,415; kompetensi ( $X_2$ ) = 1,602; motivasi kerja ( $Z$ ) = 2,063 maka nilai VIF lebih kecil dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### c. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan suatu asumsi kritis dari model linier klasik, yaitu gangguan  $Ui$  merupakan variasi yang sama. Jika asumsi ini tidak dipenuhi dalam suatu model linier maka model dalam penelitian tersebut kurang valid. Uji heteroskedastisitas yang digunakan adalah Uji Gleyser.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	T	Sig
Penempatan kerja	-0,377	0,708
Kompetensi	0,227	0,822
Motivasi kerja	0,242	0,810

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

Tabel 4.15 di atas diketahui nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga variabel penempatan kerja, kompetensi, dan motivasi kerja tidak ada yang signifikan, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas atau dapat dikatakan model regresi telah lolos uji heteroskedastisitas.

## 2. Uji Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  (*correlated item - total correlations*) dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* (df). Nilai korelasi diuji apakah signifikan atau dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 atau 5%. Uji instrumen penelitian dilakukan di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung dengan jumlah sampel 39 orang. *Pearson Correlation* dengan taraf signifikansi yang dipilih 0,05 jumlah responden 39 orang, agar kuesioner dinyatakan valid, maka perolehan  $r_{hitung}$  dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

### 1) Penempatan Kerja

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Validitas Penempatan Kerja**

No Item	$r_{hitung}$	Sig $< 0,05$	Keterangan
1	0,740	0,000	Valid
2	0,521	0,001	Valid
3	0,623	0,000	Valid
4	0,592	0,000	Valid
5	0,700	0,000	Valid
6	0,625	0,000	Valid
7	0,806	0,000	Valid
8	0,634	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

Hasil uji validitas dapat diketahui bahwa korelasi terhadap 8 item pernyataan mempunyai  $r_{hitung}$  dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05 untuk  $n = 39$  merupakan item pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabel penempatan kerja dan menunjukkan bahwa dari 8 item pernyataan semuanya valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 2) Kompetensi

Hasil uji validitas dapat diketahui bahwa korelasi terhadap 12 item pernyataan mempunyai  $r_{hitung}$  dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05 untuk  $n = 39$  merupakan item pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabel kompetensi dan menunjukkan bahwa dari 12 item pernyataan semuanya valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Validitas Kompetensi**

No Item	$r_{hitung}$	Sig $< 0,05$	Keterangan
1	0,729	0,000	Valid
2	0,575	0,000	Valid
3	0,672	0,000	Valid
4	0,593	0,000	Valid
5	0,639	0,000	Valid
6	0,716	0,000	Valid
7	0,617	0,000	Valid
8	0,577	0,000	Valid
9	0,635	0,000	Valid
10	0,646	0,000	Valid
11	0,606	0,000	Valid
12	0,610	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

### 3) Motivasi Kerja

Hasil uji validitas dapat diketahui bahwa korelasi terhadap 9 item pernyataan mempunyai  $r_{hitung}$  dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05 untuk  $n = 39$  merupakan item pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabel motivasi kerja dan menunjukan bahwa dari 9 item pernyataan semuanya valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja**

No Item	$r_{hitung}$	Sig $< 0,05$	Keterangan
1	0,727	0,000	Valid
2	0,619	0,000	Valid
3	0,634	0,000	Valid
4	0,673	0,000	Valid
5	0,617	0,000	Valid
6	0,609	0,000	Valid
7	0,721	0,000	Valid
8	0,750	0,000	Valid
9	0,595	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

#### 4) Kinerja Pegawai

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai**

No Item	r <sub>hitung</sub>	Sig < 0,05	Keterangan
1	0,555	0,000	Valid
2	0,747	0,000	Valid
3	0,718	0,000	Valid
4	0,631	0,000	Valid
5	0,621	0,000	Valid
6	0,637	0,000	Valid
7	0,709	0,000	Valid
8	0,634	0,000	Valid
9	0,631	0,000	Valid
10	0,633	0,000	Valid
11	0,529	0,001	Valid
12	0,733	0,000	Valid
13	0,691	0,000	Valid
14	0,640	0,000	Valid
15	0,733	0,000	Valid
16	0,605	0,000	Valid
17	0,608	0,000	Valid
18	0,581	0,000	Valid
19	0,691	0,000	Valid
20	0,600	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

Hasil uji validitas dapat diketahui bahwa korelasi terhadap 20 item pernyataan mempunyai r<sub>hitung</sub> dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05 untuk n = 39 merupakan item pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai dan menunjukkan bahwa dari 20 item pernyataan semuanya valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item pernyataan yang diajukan tentang instrumen penelitian dari penyebaran kuesioner sejumlah 20 item pertanyaan semuanya dinyatakan valid.

### b. Uji Reliabilitas

Analisis reliabilitas menunjukkan apakah instrumen dapat mengukur suatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Ukuran dikatakan reliabel jika ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten. Nilai *Cronbach alpha* lebih besar (>) dari 0,60 maka dikatakan reliabel. Menurut Nunnally dalam Riyanto, (2017: 172) kriteria reliabilitas adalah suatu konstruk variabel dikatakan baik/reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan SPSS didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel.

**Tabel 4.20  
Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Ket
Penempatan kerja	0,808	0,60	Reliabel
Kompetensi	0,861	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	0,837	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,924	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data dengan SPSS.

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 semua pernyataan mengenai penempatan kerja, kompetensi, motivasi kerja dan kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Tana Tidung memiliki nilai *Cronbach's Alpha* secara berturut-turut diperoleh 0,808; 0,861; 0,837; dan 0,924 karena koefisien *Cronbach's Alpha*> nilai kritis 0,60 menurut kriteria Nunnally dalam Riyanto dapat dikatakan reliabel, maka keempat angket penelitian memberikan gambaran bahwa semua item reliabel atau handal sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 3. Uji Hipotesis

*Path analysis* merupakan pengembangan statistik regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat. *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel eksogen menuju variabel endogen yang terkait.

#### a. Regresi Linier Berganda

Persamaan pertama tentang pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data diperoleh hasilnya, yang kemudian dapat dimplementasikan dalam bentuk analisis sebagai berikut :

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Regresi Jalur Persamaan Pertama**  
**Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Motivasi kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig
	B	Beta		
Konstanta (a)	-5,866		-0,846	0,403
Penempatan kerja	0,570	0,393	3,237	0,003
Kompetensi	0,458	0,496	4,080	0,000

*Dependent variable* :Motivasi kerja  
Sumber :Hasil Olah Data dengan SPSS.

Dengan demikian persamaan regresinya berdasarkan *standardized coefficients*:

$$Z = -5,866 + 0,393 X_1 + 0,496 X_2 + e$$

(0,003)\*\* (0,000)\*\*

Keterangan : \*\* menggunakan taraf signifikansi 5 %

Koefisien regresi variabel penempatan kerja ( $\beta_1$ ) sebesar 0,393 (positif) artinya apabila penempatan kerja ditingkatkan satu satuan, maka motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung akan meningkat. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai  $t_{hitung} = 3,237$  dengan signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05 yang artinya penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Koefisien regresi variabel kompetensi ( $\beta_2$ ) sebesar 0,496 (positif) artinya apabila kompetensi ditingkatkan satu satuan, maka motivasi kerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung akan meningkat. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai  $t_{hitung} = 4,080$  dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Tabel 4.22  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Pertama

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,718	0,515	0,488	2,631

Dependent Variable :Motivasi kerja  
Sumber :Hasil Olah Data dengan SPSS.

Tabel 4.22 diperoleh nilai Adj R Square ( $R^2$ ) = 0,488 berarti variabilitas variabel motivasi kerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung dijelaskan oleh variabel penempatan kerja dan kompetensi sebesar 48,8 %, sedangkan sisanya 31,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Besarnya nilai koefisien residu variabel motivasi kerja yaitu perubahan besarnya pengaruh variabel lain diluar model yang tidak ikut diamati:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,488} = 0,716$$

#### b. Path Analysis

Persamaan kedua tentang pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN melalui variabel motivasi kerja pada Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung, adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data diperoleh hasilnya, yang kemudian dapat dimplementasikan dalam bentuk analisis sebagai berikut :

**Tabel 4.23**  
**Hasil Uji Path Analysis**  
**Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**  
**Dengan Motivasi Kerja Sebagai *Intervening***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13,337	14,507		0,919	0,364
Penempatan kerja	0,989	0,369	0,361	2,683	0,011
Kompetensi	0,750	0,235	0,429	3,194	0,003
(Constant)	13,857	14,845		0,933	0,367
Penempatan kerja	0,939	0,425	0,342	2,211	0,034
Kompetensi	0,710	0,288	0,406	2,465	0,019
Motivasi kerja	0,089	0,353	0,047	0,251	0,803

Varabel dependen: Kinerja

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

Dengan demikian persamaan regresinya berdasarkan *standardized coefficients* sebagai berikut :

$$Y = 13,337 + 0,361 X_1 + 0,429 X_2 + e$$

$$(0,011)^{**} (0,003)^{**}$$

Keterangan : \*\* menggunakan taraf signifikansi 5 %

Koefisien regresi Model 1 variabel penempatan kerja ( $\beta_1$ ) sebesar 0,361 (positif) artinya apabila penempatan kerja ditingkatkan satu satuan, maka kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung akan meningkat. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai  $t_{hitung} = 2,683$  dengan signifikansi 0,011 lebih kecil dari 0,05 yang artinya penempatan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Koefisien regresi Model 1 variabel kompetensi ( $\beta_2$ ) sebesar 0,429 (positif) artinya apabila kompetensi ditingkatkan satu satuan, maka kinerja ASN di Kantor BPKAD Daerah Kabupaten Tana Tidung akan meningkat. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai  $t_{hitung} = 3,194$  dengan signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05 yang artinya kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi. Sesuai dengan tabel 4.23 model II merupakan hasil uji dengan penambahan variabel *intervening*.

$$Y = 13,857 + 0,342 X_1 + 0,406 X_2 + 0,047 Z + e$$

(0,034)\*\* (0,019)\*\* (0,803)

Keterangan : \*\* menggunakan taraf signifikansi 5 %

Model II menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja adalah 0,047 dengan  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja sebesar 0,251 nilai signifikansi sebesar 0,803 dan lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di

Kantor Dinas Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Tabel 4.24  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Kedua

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
I. 0,637	0,406	0,373	5,506
II. 0,638	0,407	0,356	5,579

Dependent Variable : kinerja

Sumber :Hasil Olah Data dengan SPSS.

Model II diketahui nilai *Adj R Square* ( $R^2$ ) = 0,356 berarti variabilitas variabel kinerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung dijelaskan oleh variabel penempatan kerja, kompetensi dan motivasi kerja sebesar 35,6 %, sedangkan sisanya 64,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Besarnya nilai koefisien residu yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kinerja ASN adalah:

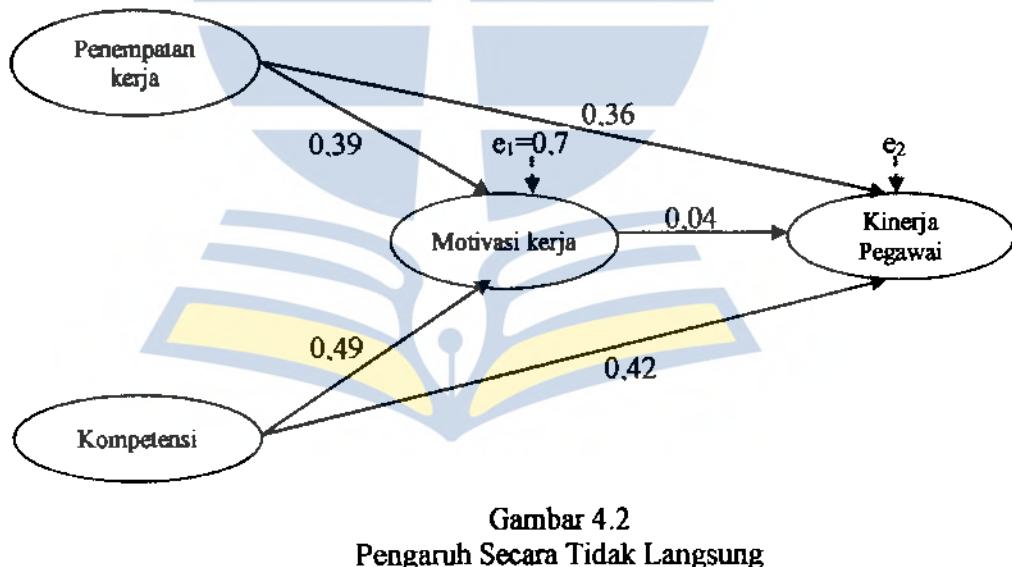
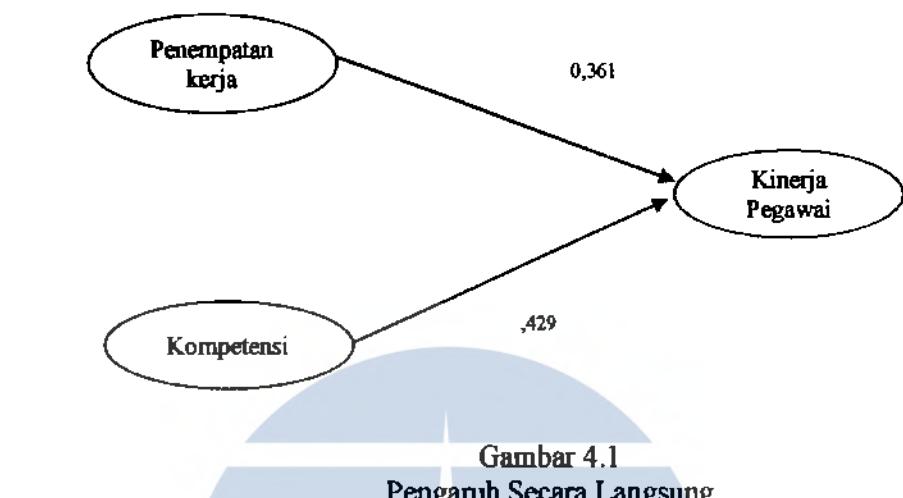
$$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,356} = 0,802$$

maka diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ):

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - (e_1 \times e_2) \\ &= 1 - ((0,716)^2 \times (0,802)^2) \\ &= 1 - (0,513 \times 0,643) \\ &= 1 - 0,330 \\ &= 0,670 \text{ atau } 67 \% \end{aligned}$$

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) didapatkan dari hasil sebesar 0,670 atau 67% yang berarti variabilitas variabel kinerja ASN di Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung dapat dijelaskan oleh

variabel penempatan kerja, kompetensi dan motivasi kerja sebesar 67 %, sedangkan sisanya 33 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.



**Tabel 4.25**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Arah Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Model 1		
Penempatan kerja → Kinerja Kompetensi → Kinerja	0,361 0,429	
Model 2		
Penempatan kerja → Motivasi kerja → Kinerja		$0,393 \times 0,047 = 0,018$
Kompetensi → Motivasi kerja → Kinerja		$0,496 \times 0,047 = 0,023$

Sumber: Hasil olah data.

Berdasarkan pengujian regresi linier berganda persamaan pertama dan kedua menunjukkan pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung melalui motivasi kerja sebagai *intervening* diperoleh hasil dari perkalian pengaruh yaitu 0,018. Variabel penempatan kerja terhadap kinerja ASN dengan koefisien sebesar 0,361 lebih besar pengaruh langsung dari pada pengaruh tidak langsung antara penempatan kerja melalui motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0,018 sehingga pengaruh tidak langsung tidak lebih dominan terhadap pengaruh langsung.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung melalui motivasi kerja sebagai *intervening* diperoleh hasil dari perkalian pengaruh yaitu 0,023. Pengaruh langsung antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,429 lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara kompetensi melalui motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0,023 sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung.

## D. Pembahasan

### 1. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung dengan dibuktikan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan semakin tepat dalam menempatkan pegawai di kantor akan berdampak positif motivasi kerjanya yang tinggi. Pada kenyataannya motivasi kerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung masuk kategori sedang, maka perhatian khusus dari pihak pimpinan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung untuk selalu memberikan motivasi baik bersifat materiil maupun spirituial, dengan tujuan untuk meningkatkan gairah kerja dan semangatnya dalam bekerja.

Seperti yang telah diungkapkan responden dalam merespon kuesioner tentang variabel penempatan, secara keseluruhan memberikan pernyataan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden berkenan dengan penempatan kerjanya sekarang. Sesuai dengan tujuan manajemen sumber daya manusia, kegiatan penempatan kerja ASN harus dilakukan perencanaan secara matang dan adanya metode "*The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in The Right Time*", dengan kata lain dalam proses penempatan ASN semuanya harus sesuai baik itu tempat, jenis pekerjaan dan dalam waktu yang tepat pula. Faktor internal yaitu motivasi kerja dari ASN itu sendiri juga sangat penting demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Sebagaimana disebutkan Bernardin dan Russel dalam Sudarmanto (2009: 111) bahwa untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, seorang pegawai harus memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Ketepatan antara kriteria penempatan kerja pegawai dengan karakteristik pekerjaan akan mendukung pencapaian kinerja pegawai. Hal tersebut dapat ditunjukkan oleh sikap pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Jadi, penempatan kerja pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat dan gairah mental kerja pegawai itu sendiri, yang mana lebih lanjut akan mendorong pegawai dapat bekerja lebih giat atau disebut motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan data empiris yang ada dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan: "Penempatan kerja berpengaruh terhadap motivasi ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung", terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Tsani (2013) bahwa penempatan kerja signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dapat dilakukan dengan mempertimbangkan prestasi kerja, sehingga akan memacu motivasi kerja tersendiri untuk pegawai agar lebih giat bekerja. Rifai'i (2014) diketahui bahwa variabel penempatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. Sepadan dengan penelitian Imawan (2016) telah membuktikan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ASN.

## 2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, dengan dibuktikan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan semakin tinggi kompetensi akan berdampak kekuatan untuk memotivasi dirinya sendiri untuk lebih giat bekerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung sedikit banyak memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan daerah, pengelolaan barang milik daerah, memiliki kemampuan secara teknis dan administrasi, dengan kompetensi yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Sesuai pendapat Triwiyatno (2011), kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Dari pengertian ini, dapat dikatakan bahwa kompetensi bukan merupakan karakter dasar, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terpisah-pisah, akan tetapi merupakan rangkaian dan perpaduan itu semua dan terumuskan dalam serangkaian/sekelompok perilaku.

Berdasarkan hasil penelitian dan data empiris yang ada dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan: "Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung", terbukti kebenarannya. Sesuai dengan hasil penelitian Rinawati dan Ingih (2013) hasil penelitian

menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada motivasi kerja pegawai. Artinya kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai dianggap dapat mendukung dalam menjalankan tugas, dengan sendirinya akan meningkatkan motivasi kerja para pegawai.. Wulaningtyas (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai.

### 3. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, dengan dibuktikan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Penempatan kerja memiliki persamaan positif, artinya semakin jelas dan tepat dalam penempatan kerja setiap ASN secara langsung dapat meningkatkan kinerja ASN. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa penempatan kerja akan mendukung pencapaian kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut sesuai dengan kriteria pekerjaan. Oleh karena itu, pegawai dapat dengan mudah untuk menerapkan apa yang dimilikinya dan sekaligus dapat melaksanakan pekerjaan yang harus diselesaikan.

Temuan dalam penelitian ini mendukung pernyataan Luthans (2014) bahwa penempatan kerja merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian dan data empiris yang ada dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan: "Penempatan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung", terbukti kebenarannya. Penelitian ini didukung oleh Tsani (2013), penempatan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Rifai'i (2014), penempatan kerja secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Malang akan meningkat seiring semakin baiknya penempatan kerja dalam motivasi kerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan Imawan (2016) membuktikan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin sesuai penempatan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Variabel penempatan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja.

#### 4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, dengan bukti perolehan nilai signifikansi variabel lebih kecil dari 0,05. Berarti dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi ASN tentang pekerjaannya maka semakin besar kinerjanya. Demikian juga sebaliknya. Sesuai penjelasan Ekaningsih (2013) sumber daya aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu. Guna meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dapat dilakukan dengan membentuk aparatur birokrasi yang kreatif, profesional, dan

menjunjung tinggi prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Dengan demikian hipotesis ke empat yang menyatakan : “Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung”, terbukti kebenarannya.

Hal ini didukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wulaningtyas (2016) hasil penelitian kompetensi memiliki pengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan pembuktian Tsani (2013), kompetensi tidak berpengaruh, sedangkan penempatan kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kesimpulannya, penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan kerja dengan mempertumbangkan prestasi akademik dan motivasi dari hubungan yang baik dengan atasan dapat mempengaruhi pada pencapaian kinerja pegawai.

### 5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Tana Tidung, dengan dibuktikan perolehan nilai signifikansi variabel lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja ASN masih rendah sehingga berdampak pada kinerjanya. Apabila di kantor tidak pernah diberi motivasi atau dorongan dari atasan, maka pegawai pun merasa tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya yang harus diselesaikannya. Motivasi dari dalam diri ASN dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan

memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah sementara motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Pada kenyataannya di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung dalam pemberian motivasi kepada ASN masih kurang, terbukti jawaban kuesioner dari responden menunjukkan motivasi yang sedang. Dengan demikian hipotesis ke lima yang menyatakan "Motivasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung", tidak terbukti kebenarannya.

Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian Dharmawan (2012), Srimulyani (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai sementara kurang berpengaruhnya kompetensi terhadap kinerja pegawai berarti meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## 6. Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara penempatan kerja terhadap kinerja ASN lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara penempatan kerja melalui motivasi kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung. Demikian juga dengan pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung

melalui motivasi kerja sebagai *intervening* lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara kompetensi melalui motivasi kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung.

Menurut Baron dan Kenny dalam Ryan dan Sargas (2009) dalam mediasi penuh, variabel pemediasi akan tetap signifikan, sementara prediktor tidak akan lagi menjadi signifikan dalam memprediksi basinya. Jika prediktor tetap signifikan disertai dengan pemediasinya, hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai mediasi parsial. Mediasi parsial terjadi jika pengaruh variabel bebas pada variabel terikat setelah dimediasi lebih kecil daripada sebelum dimediasi dan tetap signifikan. Berdasarkan pendapat di atas, dengan demikian motivasi kerja dalam penelitian tidak sepenuhnya memediasi secara parsial pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan motivasi kerja dalam penelitian tidak sepenuhnya memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ke enam yang menyatakan “Motivasi kerja sebagai variabel mediasi pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung”, tidak terbukti kebenarannya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung. Hasil ini mengindikasikan semakin tepat dalam menempatkan pegawai di kantor akan berdampak positif motivasi kerjanya yang tinggi, maka hipotesis pertama terbukti.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, hasil ini mengindikasikan semakin tinggi kompetensi akan berdampak kekuatan untuk memotivasi dirinya sendiri untuk lebih giat bekerja yang tinggi dan hipotesis dua terbukti

Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, penempatan kerja memiliki persamaan positif, artinya semakin jelas dan tepat dalam penempatan kerja setiap ASN secara langsung dapat meningkatkan kinerja ASN. Dan hipotesis ketiga terbukti kebenarannya.

### Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung, berarti dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi ASN tentang pekerjaannya maka semakin besar kinerjanya. Demikian juga sebaliknya. Dan hipotesis empat terbukti kebenarannya

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung, hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja ASN masih rendah sehingga berdampak pada kinerjanya. Hal ini disebabkan apabila di kantor jarang sekali diberi motivasi atau dorongan dari atasan, maka pegawai pun merasa tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya yang harus diselesaikannya. Dan hipotesis kelima tidak terbukti kebenarannya

### Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN di BPKAD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara penempatan kerja terhadap kinerja ASN lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara penempatan kerja melalui motivasi kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung. Demikian juga dengan pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Kantor BPKAD Kabupaten Tana Tidung melalui motivasi kerja sebagai *intervening* lebih besar dari pada pengaruh tidak

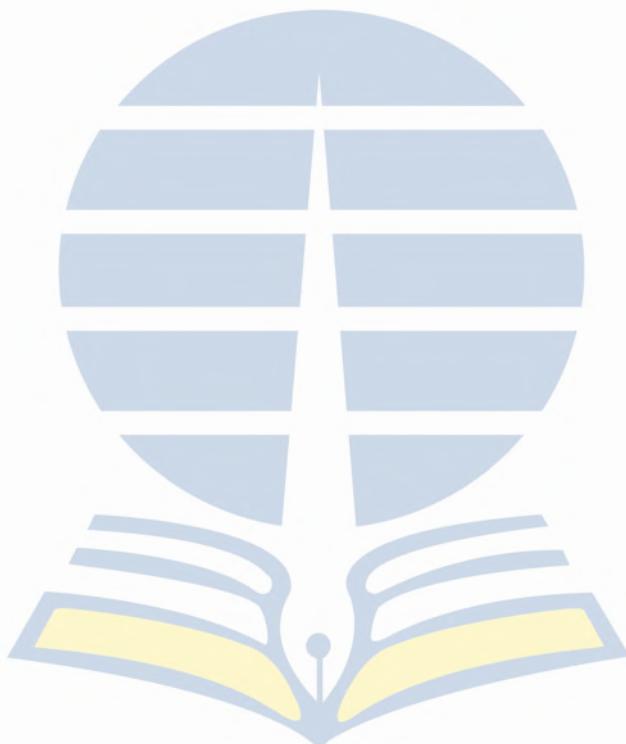
langsung antara kompetensi melalui motivasi kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung. Dan hipotesis keenam tidak terbukti kebenarannya

## B. Saran

Beberapa kesimpulan di atas dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk BPKAD Kabupaten Tana Tidung akan lebih baik bila memperhatikan sistem penempatan kerja untuk para ASNnya agar merasa nyaman dalam bekerja. Penempatan dapat terlebih dahulu menginventarisir kelebihan-kelebihan yang dimiliki masing-masing ASN dan kemudian baru dilakukan penempatan sesuai dengan kompetensinya sehingga lebih mudah melaksanakan tugas yang diberikan oleh BPKAD.
2. Maka BPKAD untuk setiap ASNnya perlu diperhatikan motivasinya. Proses penempatan sangat tergantung pada motivasi yang dilakukan oleh BPKAD. Dengan adanya hal tersebut maka BPKAD Kabupaten Tana Tidung diharapkan agar lebih fokus pada ASNnya supaya tingginya tingkat motivasi selalu ada. Sehingga dalam mewujudkan visi dan misi serta mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dapat berhasil.
3. Apabila akan melakukan mutasi atau penempatan ASN pada BPKAD kepala BPKAD harus memperhatikan latar belakang pendidikan, jenis pelatihan yang pernah diikuti serta memiliki kompetensi dan pengalaman pada tempat yang akan diembannya.

4. Kualitas penilaian kinerja harus segera diperbaiki, sehingga sistem penilaian kinerja dapat terlaksana dengan baik agar BPKAD bisa dengan mudah melihat ASN yang dapat meningkatkan kinerjanya terhadap BPKAD.
5. Untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan penambahan variabel atau faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja dengan mengganti variabel interveningnya selain motivasi kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong Michael & Murlis Helen. *Reward Management*. Buku satu & dua, Terjemahan Ramelan. 2008. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Abdul Halim. 2001. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN
- Atkhan, A. 2013, "Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur", *e-Journal Administrative Reform*, 1 (1). Pp 257-271.
- Arep. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Yogyakarta : BPEC
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bernardin, H.John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Boulter, N., M. Dalziel., dan J. Hill. 1996. *People and Competencies*, London: Biddles, Ltd.
- Cherian, 2013, "Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 14, pp 80-88.
- Darmawan. 2012. *Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Deswarati, C. Wynda. 2013, "Pengaruh Penempatan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Astra International Tbk Daihatsu Malang", *Jurnal Penelitian Ilmiah*, Fakultas Ilmiah Administrasi Universitas Brawijaya. Pp 1-11.
- Duignan, 2002, "Undergraduate work placement and academic performance: Failing by doing", *HERDSA*, pp 214-221.
- Ekaningsih, S. Ana, 2013, "Peran Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (Studi pada Dinas Perhubungan)". *Jurnal Borneo Administratif*. Vol 9 No 2. Pp 189-207.

- Edy, Sutrisno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- George R. Terry, 2012, *Asas Asas Manajemen*, Cetakan Ketujuh, Pt. Alumni, Bandung
- Ghozali, Imam. 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS*, Edisi I, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Agus Mulyono. 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- Hamdani, Yudi. (2017, 05 desember). Kriteria untuk mencapai Opini Wajar Tanpa Pengecualian dalam *Republika*.
- Handoko, T. Hani, 2010, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2012. *Manajemen SDM (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasi, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, S.P Melayu, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Imawan, 2016, “Pengaruh Penempatan Kerja yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN Fungsional di BBTKLPP Surabaya”, *Jurnal Penelitian*, Progdi Magister Pengembangan SDM, Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga. Pp 1-20.
- Kartini, Kartono. 2013, *Pemimpin dan kepemimpinan*: Edisi pertama, Pt Rajawali, Jakarta.
- Kuncoro, M. 2004, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: UPPAMP YKPM.
- Luthans, F. 2014. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Maliki, T. Murtifa, 2016, “Pengaruh Penempatan Aparatur Sipil Negara terhadap Kinerja Aparatur Pelayanan Publik di Kecamatan Singkil Kota Manado”, *Jurnal Penelitian Ilmiah*. Pp 1-13.
- Mangkunegara, P. Anwar A.A, 2011, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- M. Manullang, 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta. Gajah Mada Press.

- Mondy R. Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nawawi, H Hadari, 2008, *Methode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, *Penempatan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Palan, R. (2007) *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi.PPM*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, *Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS*. Jakarta, Pemerintah Republik Indonesia.
- Rifa'i, N. 2014, "Pengaruh Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Cabang Malang", *Jurnal Penelitian Ilmiah*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, pp 1-19.
- Rinawati, S.I. dan Ingsoh, K, 2013, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel *intervening* pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Kementerian Pekerjaan Umum di Semarang", *Jurnal penelitian Ilmiah*, Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nusantara Semarang, pp 1-15.
- Rivai Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Sadili, S. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia.
- Saifuddin. (2004). *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Opini Audit Going Concern (Studi Kuasieksperimen pada Auditor dan Mahasiswa)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sastrohadiwiryo, B. S. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, P. Sondan, 2012, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Cetakan ke Empat Belas, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama edisi ke tiga, Penerbit : YKPN, Yogyakarta

- Sri Lastanti, Hexana. 2005. "Tinjauan Terhadap Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik : Refleksi atas Skandal Keuangan Keuangan". *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi*, Vol 5 No 1, Hal 85-97.
- Sugiyono, 2007, *Methode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Cetakan ke 6, Bandung: Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno dan Priansa, D. 2013. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi Prawirosentono. (2009) "Manajemen Produktivitas". Jakarta: PT. Bumi Angkasa
- Thoha, M. 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen (Suatu Pendekatan Perilaku)*, Jakarta: Penerbit Raja Arafindo Persada.
- Tsani, 2013. Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jendral Kementerian Luar Negeri.
- Wahjosumidjo. 2015. *Kepemimpinan dan Organisasi*. PT. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Wulaningtyas, H. 2016, "Pengaruh Disiplin, Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Suara Merdeka Press Semarang", *Jurnal Penelitian Ilmiah*, Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nusantara Semarang, pp 1-18.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*, Bandung: Penerbit Alfabeta.

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Kuesioner
3. Distribusi Frekuensi
4. Uji Asumsi Klasik
5. Uji Validitas
6. Uji Reliabilitas
7. Uji Regresi Linier Berganda
8. Uji Path Analysis
9. Tabel Statistik



Kepada Yth.  
 Bapak/Ibu/Sdr. Pegawai Badan Pengelola  
 Keuangan dan Aset Daerah  
 Kabupaten Tana Tidung  
 di  
 tempat

Salam Sejahtera,

Dengan hormat, sebelumnya saya mohon maaf, karena kehadiran akan mengganggu kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian yang padat dengan tugas dan pekerjaan. Bersama surat ini, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Sdr sekalian untuk berkenan meluangkan waktu sejenak, guna mengisi angket/kuesioner penelitian saya yang berjudul : **“PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI MOTIVASI DI BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN TANA TIDUNG”.**

Penelitian ini merupakan salah satu tugas akhir saya untuk memperoleh gelar Magister di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia – Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr sekalian merupakan informasi ilmiah yang bertujuan untuk pengembangan keilmuan semata, bukan untuk kepentingan yang lainnya. Oleh karena itu, pengisian secara jujur dan objektif sangat saya harapkan.

Akhir akata, atas segala bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr sekalian, saya ucapkan terima kasih sebelumnya dan semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan limpahan rahmat dan balasan amal kepada kita semua. Aamiin.

Tana Tidung, ..... 2018

Peneliti

Wahyudi

## KUESIONER

### **DATA RESPONDEN :**

Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita
Usia	:	<input type="checkbox"/> < 30 tahun	<input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun
		<input type="checkbox"/> 30 – 40 tahun	<input type="checkbox"/> > 51 tahun
Pendidikan Terakhir	:	<input type="checkbox"/> SMA/sederajat	<input type="checkbox"/> Sarjana Strata I
		<input type="checkbox"/> Diploma	<input type="checkbox"/> Sarjana Strata II
		<input type="checkbox"/> Lainnya	
Status	:	<input type="checkbox"/> Menikah	
		<input type="checkbox"/> Belum Menikah	
Masa Kerja	:	<input type="checkbox"/> < 10 tahun	
		<input type="checkbox"/> 10 – 15 tahun	
		<input type="checkbox"/> > 15 tahun	

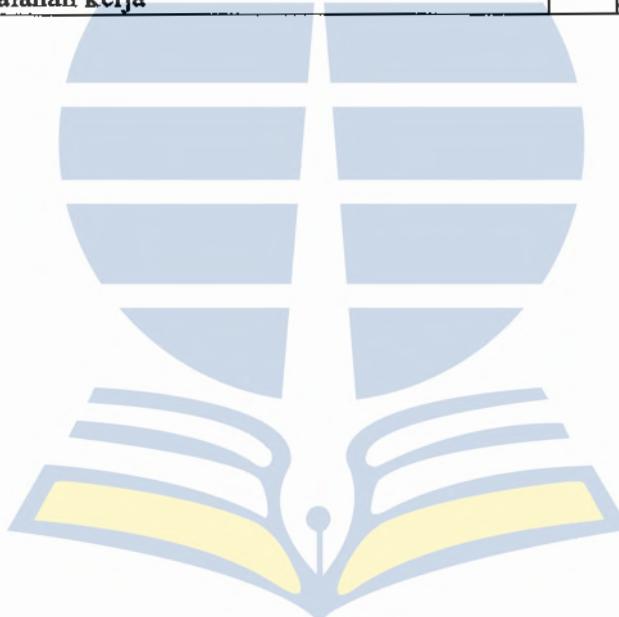
### **PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Isilah daftar pernyataan berikut dengan cara memberi tanda Check list ( ✓ ) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/ Saudara. Tidak ada jawaban benar atau salah, peneliti lebih melihat angka-angka terbaik dari persepsi Bapak/Ibu/Saudara tentang pengaruh penempatan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN melalui motivasi pada aparatur sipil negara.
2. Jawaban tersedia berupa huruf yang mempunyai arti sebagai berikut :
  - a. SS = Sangat Setuju
  - b. S = Setuju
  - c. N = Netral
  - d. TS = Tidak Setuju
  - e. STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
<b>PENEMPATAN KERJA</b>						
1	Posisi saya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki					
2	Menurut saya, kantor sudah melihat latar belakang akademis lebih dahulu sebelum menempatkannya					
3	Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utama saya di kantor					
4	Setiap pegawai harus memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan					
5	Kemampuan dan keterampilan yang sangat menentukan posisi saya di dalam kantor					
6	Pegawai yang ditempatkan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan.					
7	Penempatan saya di kantor, sudah sesuai dengan pengalaman yang saya miliki					
8	Pegawai yang menduduki jabatan yang tinggi harus berpengalaman di bidangnya					
<b>KOMPETENSI</b>						
1	Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan daerah					
2	Saya memiliki pengetahuan tentang pengelolaan barang milik daerah					
3	Saya paham betul tentang teknik pengelolaan keuangan daerah					
4	Saya paham betul tentang teknik pengelolaan barang milik daerah					
5	Saya memiliki kemampuan secara teknik dalam administrasi					
6	Saya mampu menyelenggarakan fungsi-fungsi pengelolaan keuangan daerah					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
8	Saya harus dapat mejalankan tugas lebih cepat dari rekan kerjanya					
9	Sebagai individu sosial saya harus memiliki sikap sopan dan santun dalam bekerja					
10	Saya selalu menjalankan kode etik di kantor					
11	Secara pribadi, saya ingin menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan orang lain					
12	Saya lebih suka sebelum mengambil keputusan, saya minta pertimbangan rekan kerja di kantor.					

No	Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
<b>MOTIVASI</b>						
1	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya ingin menambah wawasan dalam bekerja					
3	Kantor akan selalu mengapresiasi pegawai yang berprestasi					
4	Saya senang jika ada persaingan di kantor					
5	Saya ingin selalu dipromosikan untuk mendapatkan jabatan yang berpengaruh di kantor					
6	Saya berani menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan tidak setuju dengan pendapat saya					
7	Saya sering berinteraksi dengan orang-orang disekitar tempat kerja					
8	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja					
9	Saya lebih menikmati bekerja secara bersama-sama/kerjasama					
<b>KINERJA</b>						
1	Saya siap meluangkan waktu untuk pekerjaan					
2	Pekerjaan lebih penting dari pada urusan yang lainnya					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan					
4	Saya dapat membagi tugas dengan baik tanpa mente-lantarkan pekerjaan yang lain					
5	Saya selalu menanamkan nilai kejujuran pada diri saya pribadi					
6	Selalu berkata jujur dan apa adanya dalam melaporkan pekerjaan					
7	Saya selalu menepati waktu dalam melaksanakan tugas					
8	Saya datang dan pulang sesuai jam kerja					
9	Saya mampu bekerja dengan kreativitas yang tinggi					
10	Saya selalu memberikan ide cemerlang dalam mengatasi masalah					
11	Saya selalu berusaha untuk bekerja dalam kelompok					
12	Saya siap bekerja dengan rekan lain yang searah dengan pemikiran saya					

No	Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
13	Saya selalu berusaha memahami data yang sudah menjadi tanggung jawab saya					
14	Saya selalu memahami informasi-informasi yang masuk terkait dengan pekerjaan					
15	Saya selalu berpribadi yang santun dalam keseharian					
16	Saya akan sabar dalam menghadapi hambatan dan masalah					
17	Saya mampu menjalankan tugas sendiri tanpa bimbingan dari atasan					
18	Saya siap menghadapi semua resiko pekerjaan					
19	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
20	Saya bertanggung jawab apabila ada terjadi kesalahan kerja					



1	2	3	4	5	6	7	8	33	5	2	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	5	5	4	5
2	4	4	5	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	34	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	33	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	5	4	5	36	4	4	4	4	5
7	4	4	5	5	5	4	5	36	4	5	4	5	5
8	5	4	5	5	4	4	5	36	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	3	4	3
10	4	3	4	4	4	4	4	31	4	5	5	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	4	4
12	3	4	5	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	3
14	4	4	5	4	5	4	5	35	4	4	4	4	4
15	4	4	4	5	4	4	4	33	4	4	4	4	4
16	3	4	4	5	4	3	4	31	5	5	5	5	4
17	3	4	5	5	4	4	3	32	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	5	5	4
19	3	5	4	4	3	4	4	31	4	4	4	4	4
20	3	4	4	4	4	4	4	31	5	4	5	4	4
21	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	5	4	33	4	4	4	5	4
23	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5
25	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	5	4	5	34	4	5	5	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3
28	4	4	5	5	4	3	4	33	5	5	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	3	3
30	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	4	4
31	4	4	5	5	5	4	5	36	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4
33	5	4	5	5	4	5	4	36	4	4	3	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	5	5
36	4	5	4	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5
157	161	172	168	165	159	167	165	1314	165	170	165	165	164

8	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
5	5	5	5	5	4	5	58	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	3	3	48	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	48	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	51	5	5	3	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	54	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	3	4
3	4	5	5	4	4	5	48	3	3	4	3	4	3
5	5	4	4	4	4	5	54	5	5	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	52	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	48	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	47	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	49	4	4	3	4	4	3
4	4	5	5	5	4	4	55	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	49	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	58	5	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	56	4	3	3	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	48	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	59	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	59	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	54	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	45	3	3	3	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5	5	53	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	51	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	49	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	51	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	49	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	53	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	3	4	51	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	49	4	4	3	4	4	4
168	167	167	163	169	161	163	1987	159	154	151	160	162	161
													159

8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	5	41	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	5	34	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	36	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	40	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	3	30	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	40	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	38	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
3	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	32	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4
4	3	32	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	32	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
5	4	38	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	35	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	35	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	36	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	42	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
4	4	38	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	32	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	4	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	35	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	3	40	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	39	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	42	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5
4	4	35	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
164	161	1431	166	163	167	166	164	168	168	164	166	168	165	165

13	14	15	16	17	18	19	20		X1	X2
4	4	4	4	4	4	4	5	84	X1_1	33
4	5	4	5	4	4	4	3	81	X1_2	33
4	4	4	4	4	4	4	4	81	X1_3	40
4	4	4	4	4	4	4	5	82	X1_4	34
4	3	4	4	4	4	5	5	82	X1_5	33
4	5	4	5	4	5	4	4	86	X1_6	36
5	4	4	5	4	5	4	4	88	X1_7	36
4	5	4	5	5	5	5	5	95	X1_8	36
4	4	3	4	4	4	4	3	76	X1	30
5	5	4	5	5	4	5	5	94	X2_1	31
4	4	4	4	4	5	4	2	76	X2_2	32
4	4	4	4	4	4	4	4	80	X2_3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	80	X2_4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	80	X2_5	35
4	4	5	4	4	4	4	4	87	X2_6	33
4	5	4	3	4	4	4	4	78	X2_7	31
4	4	4	4	4	4	4	4	75	X2_8	32
5	5	4	5	4	4	5	4	93	X2_9	32
4	4	4	5	5	5	4	4	84	X2_10	31
4	4	4	4	5	4	4	4	83	X2_11	31
4	5	4	5	4	4	4	4	83	X2_12	33
4	4	4	5	5	4	4	4	82	X2	33
5	5	5	5	5	5	5	5	99	Z_1	39
5	5	5	5	5	5	5	5	100	Z_2	39
5	5	5	5	4	4	4	4	93	Z_3	39
4	4	4	5	5	5	5	5	67	Z_4	34
4	3	3	3	3	3	3	3	70	Z_5	32
4	4	4	4	4	4	4	4	81	Z_6	33
4	4	4	5	4	4	4	4	81	Z_7	32
4	4	4	4	4	4	4	4	82	Z_8	34
4	5	5	5	4	5	4	4	96	Z_9	38
4	4	4	4	4	4	5	5	89	Z	34
5	4	5	4	5	5	5	5	91	Y_1	36
4	5	4	4	4	5	4	5	85	Y_2	32
4	4	4	4	4	4	4	2	78	Y_3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	81	Y_4	37
4	4	4	4	4	5	5	5	84	Y_5	32
5	5	5	5	5	5	4	4	88	Y_6	32
5	5	5	4	5	5	5	5	96	Y_7	32
165	188	162	170	166	169	166	162	3311	Y_8	49
									Y_9	
									Y_10	
									Y_11	
									Y_12	
									Y_13	
									Y_14	
									Y_15	
									Y_16	
									Y_17	
									Y_18	
									Y_19	
									Y_20	
									Y	

Z	Y
41	84
34	81
37	81
37	82
42	82
36	86
40	86
35	95
30	76
40	94
36	76
30	80
30	80
36	80
32	87
32	78
32	75
36	93
35	84
35	83
35	83
36	82
44	99
42	100
42	93
36	87
36	70
37	81
32	81
36	82
39	96
35	89
40	91
39	85
39	78
42	81
42	84
36	88
35	96



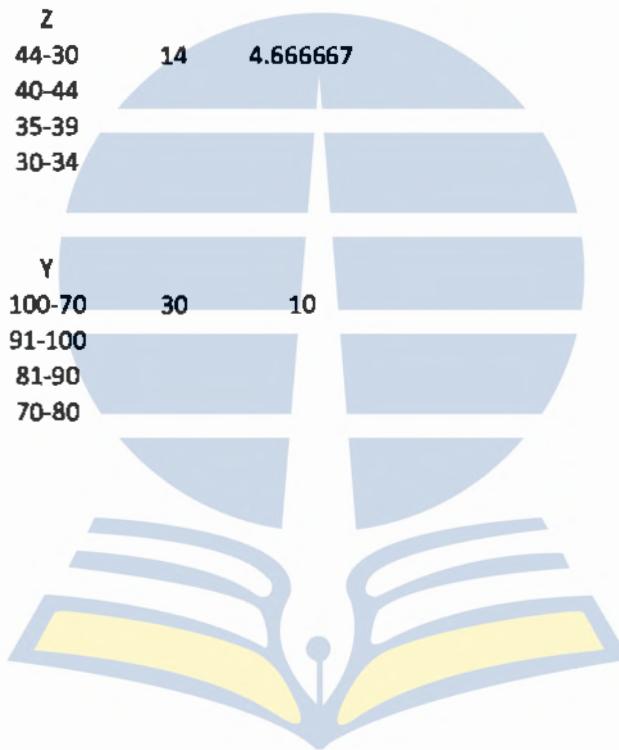
A	B	C	D			X1	X2	Z
1	1	84	2	33	58	41	84	2
2	2	81	2	33	46	34	81	2
3	3	81	2	40	48	37	81	3
4	4	82	2	34	48	37	82	2
5	5	82	2	33	51	42	82	2
6	6	86	2	36	49	36	86	2
7	7	88	2	36	54	40	88	2
8	8	95	3	36	46	35	95	2
9	9	76	1	30	46	30	76	1
10	10	94	3	31	54	40	94	1
11	11	76	1	32	52	36	78	1
12	12	80	1	32	48	30	80	1
13	13	80	1	32	47	30	80	1
14	14	80	1	35	48	36	80	2
15	15	87	2	33	49	32	87	2
16	16	78	1	31	55	32	78	1
17	17	75	1	32	49	32	75	1
18	18	93	3	32	58	38	93	1
19	19	84	2	31	48	35	84	1
20	20	83	2	31	56	35	83	1
21	21	83	2	33	48	35	83	2
22	22	82	2	33	46	36	82	2
23	23	99	3	39	60	44	99	3
24	24	100	3	39	59	42	100	3
25	25	93	3	39	58	42	93	3
26	26	87	2	34	50	36	87	2
27	27	70	1	32	48	36	70	1
28	28	81	2	33	54	37	81	2
29	29	81	2	32	45	32	81	1
30	30	82	2	34	48	36	82	2
31	31	96	3	36	53	39	96	2
32	32	89	2	34	50	35	89	2
33	33	91	3	36	51	40	91	2
34	34	85	2	32	49	39	85	1
35	35	78	1	32	51	39	78	1
36	36	81	2	37	49	42	81	3
37	37	84	2	32	53	42	84	1
38	38	88	2	32	51	36	88	2
39	39	96	3	32	49	35	96	1

Y  
2 X1  
2 40-30 10 3.333333  
2 T 37-40  
2 S 33-36  
2 R 30-32  
2  
2

3 X2  
1 60-45 15 5  
3 T 56-60  
1 S 50-55  
1 R 45-49  
1  
1

2 Z  
1 44-30 14 4.666667  
1 T 40-44  
3 S 35-39  
2 R 30-34  
2

2 Y  
3 100-70 30 10  
3 T 91-100  
3 S 81-90  
2 R 70-80  
1  
2  
2  
2  
3  
2  
3  
2  
1  
2  
2  
2  
3



### DISTRIBUSI FREKUENSI KUESIONER

	Penempatan	Kompetensi	Motivasi	Kinerja	X1_1	X1_2	X1_3
N Valid	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	33.69	50.94	36.69	84.89	4.02	4.12	4.41
Minimum	30.00	45.00	30.00	70.00	3.00	3.00	4.00
Maximum	40.00	60.00	44.00	100.00	5.00	5.00	5.00
Sum	1314.00	1987.00	1431.00	3311.00	157.00	161.00	172.00

	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4
N Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.30	4.23	4.07	4.28	4.23	4.23	4.35	4.23	4.23
Minimum	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	168.00	165.00	159.00	167.00	165.00	165.00	170.00	165.00	165.00

	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	Z_1
N Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.20	4.30	4.28	4.28	4.17	4.33	4.12	4.17	4.07
Minimum	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	164.00	168.00	167.00	167.00	163.00	169.00	161.00	163.00	159.00

	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Y_1
N Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.94	3.87	4.10	4.15	4.12	4.07	4.20	4.12	4.25
Minimum	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	154.00	151.00	160.00	162.00	161.00	159.00	164.00	161.00	166.00

	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10
N Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.17	4.28	4.25	4.20	4.30	4.20	4.12	4.25	4.30
Minimum	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	163.00	167.00	166.00	164.00	168.00	164.00	161.00	166.00	168.00

	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19
N Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.23	4.23	4.23	4.30	4.15	4.35	4.25	4.33	4.25
Minimum	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	165.00	165.00	165.00	168.00	162.00	170.00	168.00	169.00	166.00

	Y_20	Kategori X1	Kategori X2	Kategori Z	Kategori Y
N Valid	39	39	39	39	39
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.15	1.69	1.64	2.05	2.00
Minimum	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum	162.00	66.00	64.00	80.00	78.00

### Frequency Table

X1\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	12.8	12.8	12.8
S	28	71.8	71.8	84.6
SS	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	32	82.1	82.1	84.6
SS	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	23	59.0	59.0	59.0
SS	16	41.0	41.0	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	25	64.1	64.1	66.7
SS	13	33.3	33.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	30	76.9	76.9	76.9
SS	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	7.7	7.7	7.7
S	30	76.9	76.9	84.6
SS	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	28	71.8	71.8	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X1\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	26	66.7	66.7	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	28	71.8	71.8	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	23	59.0	59.0	61.5
SS	15	38.5	38.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	26	66.7	66.7	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	28	71.8	71.8	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	23	59.0	59.0	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	23	59.0	59.0	64.1
SS	14	35.9	35.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	28	71.8	71.8	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	26	66.7	66.7	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	32	82.1	82.1	82.1
SS	7	17.9	17.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	26	66.7	66.7	66.7
SS	13	33.3	33.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	26	66.7	66.7	76.9
SS	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

X2\_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	12.8	12.8	12.8
S	22	56.4	56.4	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	12.8	12.8	12.8
S	26	66.7	66.7	79.5
SS	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	7	17.9	17.9	17.9
S	27	69.2	69.2	87.2
SS	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	10	25.6	25.6	25.6
S	24	61.5	61.5	87.2
SS	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	6	15.4	15.4	15.4
S	23	59.0	59.0	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	6	15.4	15.4	15.4
S	21	53.8	53.8	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	26	66.7	66.7	76.9
SS	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	7	17.9	17.9	17.9
S	22	56.4	56.4	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	23	59.0	59.0	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Z\_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	6	15.4	15.4	15.4
S	22	56.4	56.4	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	27	69.2	69.2	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	7.7	7.7	7.7
S	26	66.7	66.7	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	24	61.5	61.5	66.7
SS	13	33.3	33.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	27	69.2	69.2	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	23	59.0	59.0	69.2
SS	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	7.7	7.7	7.7
S	21	53.8	53.8	61.5
SS	15	38.5	38.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	27	69.2	69.2	74.4
SS	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	10.3	10.3	10.3
S	26	66.7	66.7	76.9
SS	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	27	69.2	69.2	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	27	69.2	69.2	69.2
	SS	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y\_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	5.1	5.1	5.1
	S	26	66.7	66.7	71.8
	SS	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y\_12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.6	2.6	2.6
	S	28	71.8	71.8	74.4
	SS	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y\_13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	30	76.9	76.9	76.9
	SS	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y\_14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	5.1	5.1	5.1
	S	23	59.0	59.0	64.1
	SS	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Y\_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	29	74.4	74.4	79.5
SS	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	5.1	5.1	5.1
S	21	53.8	53.8	59.0
SS	16	41.0	41.0	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	27	69.2	69.2	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	24	61.5	61.5	64.1
SS	14	35.9	35.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Y\_19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.6	2.6	2.6
S	27	69.2	69.2	71.8
SS	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## Y\_20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.1	5.1	5.1
	N	3	7.7	7.7	12.8
	S	21	53.8	53.8	66.7
	SS	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## Kategori X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	17	43.6	43.6	43.6
	Sedang	17	43.6	43.6	87.2
	Tinggi	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## Kategori X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	20	51.3	51.3	51.3
	Sedang	13	33.3	33.3	84.6
	Tinggi	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## Kategori Z

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	8	20.5	20.5	20.5
	Sedang	21	53.8	53.8	74.4
	Tinggi	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## Kategori Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	9	23.1	23.1	23.1
	Sedang	21	53.8	53.8	76.9
	Tinggi	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## UJI ASUMSI KLASIK

### UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		39
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.35410058
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.087
	Negative	-.042
Kolmogorov-Smirnov Z		.541
Asymp. Sig. (2-tailed)		.932

a. Test distribution is Normal.

## UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.857	14.845		.933	.357		
Penempatan	.939	.425	.342	2.211	.034	.707	1.415
Kompetensi	.710	.288	.406	2.465	.019	.624	1.602
Motivasi	.089	.353	.047	.251	.803	.485	2.063

a. Dependent Variable: Kinerja

## UJI HETEROKEDASTISITAS

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Bets	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.594	8.860		.406	.687
Penempatan	-.096	.253	-.076	-.377	.708
Kompetensi	.039	.172	.048	.227	.822
Motivasi	.051	.211	.059	.242	.810

a. Dependent Variable: absres\_1

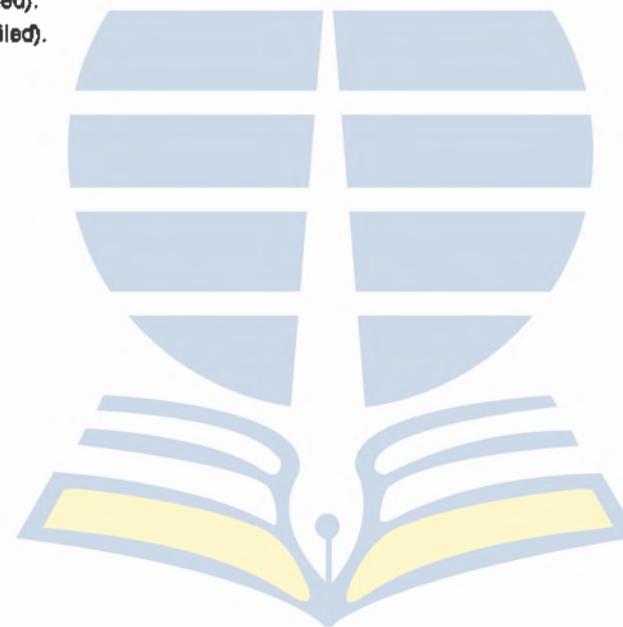
## UJI VALIDITAS VARIABEL PENEMPATAN KERJA

		Correlations								
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	Penempatan
X1_1	Pearson Correlation	1	.224	.353	.347	.318	.604**	.507**	.436**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.170	.028	.030	.049	.000	.001	.008	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_2	Pearson Correlation	.224	1	.122	.181	.278	.216	.385**	.481**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.170		.458	.271	.086	.186	.022	.003	.001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_3	Pearson Correlation	.353	.122	1	.616**	.409**	.194	.520**	.030	.623**
	Sig. (2-tailed)	.028	.458		.000	.010	.235	.001	.855	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_4	Pearson Correlation	.347	.181	.616**	1	.264	.113	.401**	.116	.592**
	Sig. (2-tailed)	.030	.271	.000		.104	.492	.011	.482	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_5	Pearson Correlation	.318	.278	.409**	.264	1	.296	.739**	.451**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.049	.086	.010	.104		.067	.000	.004	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_6	Pearson Correlation	.604**	.216	.194	.113	.296	1	.379**	.440**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.186	.235	.492	.067		.017	.005	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X1_7	Pearson Correlation	.507**	.365	.520**	.401**	.739**	.379**	1	.373	.806**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.001	.011	.000	.017		.019	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

Correlations										
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	Penempatan	
X1_8	Pearson Correlation	.438**	.481**	.030	.116	.451**	.440	.373	1	.634
	Sig. (2-tailed)	.006	.003	.855	.482	.004	.005	.019		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39		39
Penempatan	Pearson Correlation	.740**	.521**	.623**	.592**	.700**	.625**	.806**	.634	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39		39

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## UJI VALIDITAS VARIABEL KOMPETENSI

**Correlations**

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	Kompetensi	
X2_1	Pearson Correlation	1	.482**	.499**	.552**	.279	.595**	.174	.368*	.812**	.455**	.366**	.286	.729**	
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.000	.086	.000	.289	.021	.000	.004	.022	.078	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_2	Pearson Correlation	.482**	1	.527**	.583**	.568**	.404*	.113	.005	.187	.342**	.103	.037	.575**	
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.000	.000	.011	.494	.976	.253	.033	.531	.823	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_3	Pearson Correlation	.499**	.527**	1	.499**	.332	.365*	.373	.237	.427**	.308	.331	.258	.672**	
	Sig. (2-tailed)		.001	.001		.001	.039	.022	.019	.147	.007	.056	.040	.113	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_4	Pearson Correlation	.552**	.583**	.499**	1	.367*	.404*	.174	.156	.333*	.227	.081	.201	.593**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001		.022	.011	.289	.344	.038	.164	.626	.219	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_5	Pearson Correlation	.279	.568**	.332	.367	1	.567**	.352	.230	.062	.478**	.223	.237	.639**	
	Sig. (2-tailed)		.086	.000	.039	.022		.000	.028	.159	.707	.002	.172	.146	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_6	Pearson Correlation	.595**	.404*	.365	.404*	.567**	1	.468*	.146	.220	.387*	.362*	.420**	.716**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.022	.011	.000		.003	.374	.179	.015	.024	.008	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
X2_7	Pearson Correlation	.174	.113	.373	.174	.352	.468**	1	.441**	.301	.403	.465**	.451**	.817**	
	Sig. (2-tailed)		.289	.494	.019	.289	.028	.003		.005	.063	.011	.003	.004	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	

**Correlations**

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	Kompetensi
X2_8	Pearson Correlation	.368**	.005	.237	.156	.230	.146	.441**	1	.667**	.360	.415	.483**	.577
	Sig. (2-tailed)	.021	.976	.147	.344	.159	.374	.005		.000	.024	.009	.002	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X2_9	Pearson Correlation	.612**	.187	.427**	.333**	.062	.220	.301	.667**	1	.378	.368	.499**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.253	.007	.038	.707	.179	.063	.000		.018	.021	.001	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X2_10	Pearson Correlation	.455**	.342	.308	.227	.478**	.387	.403	.360	.378	1	.419**	.228	.646**
	Sig. (2-tailed)	.004	.033	.056	.164	.002	.015	.011	.024	.018		.008	.162	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X2_11	Pearson Correlation	.366**	.103	.331	.081	.223	.362	.465**	.415**	.368	.419**	1	.437**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.022	.531	.040	.626	.172	.024	.003	.009	.021	.008		.005	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
X2_12	Pearson Correlation	.286	.037	.258	.201	.237	.420	.451	.483**	.499**	.228	.437**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.078	.823	.113	.219	.146	.008	.004	.002	.001	.162	.005		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Kompetensi	Pearson Correlation	.729**	.575**	.672**	.593	.639**	.716	.617	.577**	.635**	.846**	.606**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA

**Correlations**

		Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Motivasi
Z_1	Pearson Correlation	1	.580**	.545**	.474**	.443**	.129	.463**	.472**	.250	.727**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.005	.435	.003	.002	.125	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_2	Pearson Correlation	.580**	1	.516**	.362*	.162	.269	.365*	.184	.305	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.016	.325	.098	.022	.281	.059	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_3	Pearson Correlation	.545**	.516**	1	.368*	.177	.348	.283	.350	.238	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.021	.281	.030	.081	.029	.145	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_4	Pearson Correlation	.474**	.362*	.368*	1	.575**	.323	.290	.346*	.218	.673**
	Sig. (2-tailed)	.002	.018	.021		.000	.045	.073	.031	.182	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_5	Pearson Correlation	.443**	.162	.177	.575**	1	.291	.386	.368	.193	.617**
	Sig. (2-tailed)	.005	.325	.281	.000		.072	.015	.021	.238	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_6	Pearson Correlation	.129	.269	.348*	.323	.291	1	.390	.524	.377	.609**
	Sig. (2-tailed)	.435	.098	.030	.045	.072		.014	.001	.018	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_7	Pearson Correlation	.483**	.365*	.283	.290	.386	.390	1	.669**	.389	.721**
	Sig. (2-tailed)	.003	.022	.081	.073	.015	.014		.000	.012	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

**Correlations**

		Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Motivasi
Z_8	Pearson Correlation	.472	.184	.350	.346	.388	.524	.669	1	.520	.750
	Sig. (2-tailed)	.002	.281	.029	.031	.021	.001	.000		.001	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Z_9	Pearson Correlation	.250	.305	.238	.218	.193	.377	.399	.520	1	.595
	Sig. (2-tailed)	.125	.059	.145	.182	.238	.018	.012	.001		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Motivasi	Pearson Correlation	.727**	.619**	.634**	.673**	.617**	.609**	.721**	.750**	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA

**Correlations**

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11
Y_1	Pearson Correlation	1	.494**	.489**	.258	.167	.338	.501**	.252	.384**	.330**	.167
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.113	.308	.036	.001	.122	.023	.040	.310
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_2	Pearson Correlation	.494**	1	.679**	.589**	.428**	.374**	.504**	.341**	.589**	.288	.211
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.006	.019	.001	.034	.000	.075	.198
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_3	Pearson Correlation	.489**	.679**	1	.489**	.363	.430**	.607**	.481**	.583**	.464**	.304
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.002	.023	.006	.000	.003	.000	.003	.060
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_4	Pearson Correlation	.258	.589**	.489**	1	.339	.338	.399	.344**	.682**	.330**	.167
	Sig. (2-tailed)	.113	.000	.002		.035	.036	.012	.032	.000	.040	.310
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_5	Pearson Correlation	.167	.428**	.363	.339	1	.598**	.357	.749**	.425**	.324	.332
	Sig. (2-tailed)	.308	.006	.023	.035		.000	.025	.000	.007	.044	.039
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_6	Pearson Correlation	.338**	.374**	.430**	.338	.596	1	.455**	.561**	.424**	.303	.258
	Sig. (2-tailed)	.038	.019	.006	.036	.000		.004	.000	.007	.060	.112
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_7	Pearson Correlation	.501**	.504**	.607**	.399	.357	.455**	1	.351	.399	.381	.390
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.012	.025	.004		.028	.012	.017	.014
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

## Correlations

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11
Y_8 Pearson Correlation	.252	.341	.461**	.344	.749**	.561**	.351	1	.529**	.440**	.331
Sig. (2-tailed)	.122	.034	.003	.032	.000	.000	.028		.001	.005	.040
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_9 Pearson Correlation	.364**	.589**	.583**	.682**	.425	.424**	.399	.529**	1	.330	.167
Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.000	.007	.007	.012	.001		.040	.310
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_10 Pearson Correlation	.330	.288	.484**	.330	.324	.303	.381	.440**	.330	1	.338
Sig. (2-tailed)	.040	.075	.003	.040	.044	.060	.017	.005	.040		.035
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_11 Pearson Correlation	.167	.211	.304	.167	.332	.258	.390	.331	.167	.339	1
Sig. (2-tailed)	.310	.198	.060	.310	.039	.112	.014	.040	.310	.035	
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_12 Pearson Correlation	.402	.428**	.530**	.402	.279	.286	.432**	.366	.293	.608**	.499**
Sig. (2-tailed)	.011	.007	.001	.011	.086	.078	.006	.022	.070	.000	.001
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_13 Pearson Correlation	.457**	.375	.492**	.457	.216	.325	.491**	.308	.333	.558**	.451**
Sig. (2-tailed)	.003	.019	.001	.003	.187	.044	.002	.057	.038	.000	.004
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_14 Pearson Correlation	.550**	.486**	.381	.384	.266	.174	.402	.200	.364	.525	.385
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.017	.023	.101	.290	.011	.223	.023	.001	.022
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_15 Pearson Correlation	.374	.767**	.511**	.590**	.330	.277	.389	.305	.482**	.363	.464**
Sig. (2-tailed)	.019	.000	.001	.000	.040	.088	.014	.059	.002	.023	.003
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

## Correlations

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11
Y_16 Pearson Correlation	.218	.201	.248	.218	.376	.491**	.358	.332	.127	.452	.485
Sig. (2-tailed)	.183	.219	.132	.183	.018	.001	.026	.039	.439	.004	.002
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_17 Pearson Correlation	.258	.399*	.300	.258	.187	.252	.399*	.252	.258	.330*	.265
Sig. (2-tailed)	.113	.012	.083	.113	.308	.122	.012	.122	.113	.040	.103
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_18 Pearson Correlation	.066	.506**	.385*	.266	.108	.162	.412**	.116	.168	.425**	.371*
Sig. (2-tailed)	.688	.001	.016	.102	.514	.325	.009	.481	.312	.007	.020
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_19 Pearson Correlation	.384	.494**	.394*	.470**	.339	.510**	.602**	.344	.364	.330	.167
Sig. (2-tailed)	.023	.001	.013	.003	.035	.001	.000	.032	.023	.040	.310
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_20 Pearson Correlation	.235	.481**	.260	.302	.537**	.449**	.373	.428**	.302	.228	.165
Sig. (2-tailed)	.151	.002	.110	.061	.000	.004	.019	.007	.061	.163	.316
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Kinerja Pearson Correlation	.555**	.747**	.718**	.631**	.621**	.637**	.709**	.634**	.631**	.633**	.529**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Kinerja
Y_1 Pearson Correlation	.402**	.457**	.550**	.374*	.218	.258	.086	.364	.235	.555**
Sig. (2-tailed)	.011	.003	.000	.019	.183	.113	.688	.023	.151	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_2 Pearson Correlation	.428**	.375	.486**	.787**	.201	.399	.506**	.494**	.481**	.747**
Sig. (2-tailed)	.007	.019	.002	.000	.219	.012	.001	.001	.002	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_3 Pearson Correlation	.530**	.492**	.381*	.511**	.246	.300	.385	.394	.260	.718**
Sig. (2-tailed)	.001	.001	.017	.001	.132	.063	.016	.013	.110	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_4 Pearson Correlation	.402**	.457**	.384*	.590**	.218	.258	.266	.470**	.302	.631**
Sig. (2-tailed)	.011	.003	.023	.000	.183	.113	.102	.003	.061	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_5 Pearson Correlation	.279	.216	.286	.330	.376	.167	.108	.339	.537**	.621**
Sig. (2-tailed)	.086	.187	.101	.040	.018	.308	.514	.035	.000	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_6 Pearson Correlation	.286	.325*	.174	.277	.491**	.252	.162	.510**	.449**	.637**
Sig. (2-tailed)	.078	.044	.290	.088	.001	.122	.325	.001	.004	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_7 Pearson Correlation	.432**	.491**	.402**	.389*	.356	.309	.412	.602	.373	.709**
Sig. (2-tailed)	.006	.002	.011	.014	.026	.012	.009	.000	.019	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_8 Pearson Correlation	.366**	.308	.200	.305	.332	.252	.116	.344	.428	.634**
Sig. (2-tailed)	.022	.057	.223	.059	.039	.122	.481	.032	.007	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

## Correlations

	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Kinerja
Y_9 Pearson Correlation	.293	.333	.364	.482	.127	.258	.166	.364	.302	.631**
Y_9 Sig. (2-tailed)	.070	.038	.023	.002	.439	.113	.312	.023	.061	.000
Y_9 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_10 Pearson Correlation	.608**	.558**	.525**	.363	.452**	.330*	.425**	.330*	.228	.633**
Y_10 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.023	.004	.040	.007	.040	.163	.000
Y_10 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_11 Pearson Correlation	.499**	.451**	.385	.464	.485**	.265	.371*	.167	.165	.529**
Y_11 Sig. (2-tailed)	.001	.004	.022	.003	.002	.103	.020	.310	.316	.001
Y_11 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_12 Pearson Correlation	1	.754**	.595	.624**	.629	.402	.513**	.402	.252	.733**
Y_12 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.011	.001	.011	.122	.000
Y_12 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_13 Pearson Correlation	.754**	1	.458	.582	.398	.457**	.349	.457**	.286	.691**
Y_13 Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.012	.003	.029	.003	.078	.000
Y_13 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_14 Pearson Correlation	.595**	.458	1	.488	.530**	.384	.436**	.271	.187	.640**
Y_14 Sig. (2-tailed)	.000	.003		.002	.001	.023	.005	.095	.254	.000
Y_14 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_15 Pearson Correlation	.624**	.582	.488	1	.354	.482**	.508**	.374**	.351**	.733**
Y_15 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.027	.002	.001	.019	.029	.000
Y_15 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_16 Pearson Correlation	.629**	.398	.530	.354	1	.489	.453**	.308	.184	.605**
Y_16 Sig. (2-tailed)	.000	.012	.001	.027		.002	.004	.056	.317	.000
Y_16 N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

## Correlations

	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Y_19	Y_20	Kinerja
Y_17	Pearson Correlation	.402	.457	.364	.482	.489	1	.565	.576	.438
	Sig. (2-tailed)	.011	.003	.023	.002	.002		.000	.000	.005
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_18	Pearson Correlation	.513	.349	.436	.508	.453	.565	1	.465	.319
	Sig. (2-tailed)	.001	.029	.005	.001	.004	.000		.003	.048
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_19	Pearson Correlation	.402	.457	.271	.374	.308	.576	.485	1	.641
	Sig. (2-tailed)	.011	.003	.095	.019	.056	.000	.003		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y_20	Pearson Correlation	.252	.288	.187	.351	.164	.438	.319	.641	1
	Sig. (2-tailed)	.122	.078	.254	.029	.317	.005	.048	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Kinerja	Pearson Correlation	.733	.691	.640	.733	.605	.608	.581	.691	.800
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

## UJI RELIABILITAS VARIABEL PENEMPATAN KERJA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	29.6667	4.702	.617	.771
X1_2	29.5641	5.516	.388	.804
X1_3	29.2821	5.103	.479	.793
X1_4	29.3846	5.138	.432	.800
X1_5	29.4615	5.097	.597	.777
X1_6	29.6154	5.138	.487	.791
X1_7	29.4103	4.775	.726	.757
X1_8	29.4615	4.992	.480	.794

## UJI RELIABILITAS VARIABEL KOMPETENSI

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	46.7179	13.260	.664	.843
X2_2	46.5897	13.669	.473	.855
X2_3	46.7179	13.260	.587	.847
X2_4	46.7179	13.787	.505	.853
X2_5	46.7436	13.090	.533	.852
X2_6	46.6410	12.920	.634	.844
X2_7	46.6667	13.807	.539	.851
X2_8	46.6667	13.754	.482	.854
X2_9	46.7692	14.024	.571	.850
X2_10	46.6154	13.611	.568	.849
X2_11	46.8205	13.414	.503	.853
X2_12	46.7692	13.130	.492	.855

## UJI RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z_1	32.6154	10.769	.638	.811
Z_2	32.7436	11.301	.510	.824
Z_3	32.8205	11.046	.517	.824
Z_4	32.5897	10.775	.559	.819
Z_5	32.5385	10.939	.484	.828
Z_6	32.5641	11.305	.497	.826
Z_7	32.6154	10.453	.615	.813
Z_8	32.4872	10.520	.661	.808
Z_9	32.5641	11.094	.460	.831

## UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	80.6410	44.762	.502	.922
Y_2	80.7179	42.892	.708	.917
Y_3	80.6154	43.085	.675	.918
Y_4	80.6410	44.236	.584	.920
Y_5	80.6923	43.429	.562	.921
Y_6	80.5897	43.301	.580	.920
Y_7	80.6923	43.482	.669	.918
Y_8	80.7692	43.656	.581	.920
Y_9	80.6410	44.236	.584	.920
Y_10	80.5897	44.459	.590	.920
Y_11	80.6667	44.702	.470	.922
Y_12	80.6667	43.649	.699	.918

Y_13	80.6667	44.439	.657	.919
Y_14	80.5897	43.617	.588	.920
Y_15	80.7436	43.617	.697	.918
Y_16	80.5385	43.781	.548	.921
Y_17	80.6410	44.394	.559	.920
Y_18	80.5641	44.358	.527	.921
Y_19	80.6410	43.815	.651	.919
Y_20	80.7436	42.459	.521	.923

## REGRESI LINIER BERGANDA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 <sup>a</sup>	.515	.488	2.63131

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	265.051	2	132.525	19.141	.000 <sup>a</sup>
	Residual	249.257	36	6.924		
	Total	514.308	38			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.866	6.933	-.846	.403
	Penempatan	.570	.176		
	Kompetensi	.458	.112		

a. Dependent Variable: Motivasi

## PATH ANALYSIS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 <sup>a</sup>	.406	.373	5.50576
2	.638 <sup>b</sup>	.407	.356	5.57885

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan, Motivasi

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	746.306	2	373.153	12.310	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1091.284	36	30.313		
	Total	1837.590	38			
2	Regression	748.267	3	249.422	8.014	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1089.323	35	31.124		
	Total	1837.590	38			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Penempatan, Motivasi

c. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	13.337	14.507	.919	.364
	Penempatan	.989	.369		
	Kompetensi	.750	.235		
2	(Constant)	13.857	14.845	.933	.357
	Penempatan	.939	.425		
	Kompetensi	.710	.288		
	Motivasi	.089	.353		

a. Dependent Variable: Kinerja

## TABEL HARGA KRITIK r PRODUCT MOMENT

N	95%	99%	N	95%	99%	N	95%	99%
3	0.997	0.999	26	0.388	0.496	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	27	0.381	0.487	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	28	0.374	0.478	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	29	0.367	0.470	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	30	0.361	0.463	75	0.227	0.296
8	0.707	0.874	31	0.355	0.456	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	32	0.349	0.449	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	33	0.344	0.442	90	0.207	0.270
11	0.603	0.735	34	0.339	0.436	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	35	0.334	0.430	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	36	0.329	0.424	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	37	0.325	0.418	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	38	0.320	0.413	175	0.148	0.194
16	0.497	0.620	39		0.408	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	40	0.312	0.403	300	0.113	0.148
18	0.488	0.590	41	0.308	0.396	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	42	0.304	0.393	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	43	0.301	0.389	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	44	0.297	0.384	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	45	0.294	0.380	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	46	0.291	0.376	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	47	0.288	0.372	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	48	0.284	0.368			
			49	0.281	0.364			
			50	0.297	0.361			

## TABEL t STATISTIC

<b>Pr</b>	<b>0,25</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>
<b>df</b>	<b>0,50</b>	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>0,010</b>	<b>0,002</b>
<b>1</b>	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	318.310
<b>2</b>	0.816	1.886	2.920	4.030	6.965	9.925	22.327
<b>3</b>	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.214
<b>4</b>	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173
<b>5</b>	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893
<b>6</b>	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208
<b>7</b>	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785
<b>8</b>	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501
<b>9</b>	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297
<b>10</b>	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144
<b>11</b>	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025
<b>12</b>	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930
<b>13</b>	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852
<b>14</b>	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787
<b>15</b>	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733
<b>16</b>	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686
<b>17</b>	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646
<b>18</b>	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610
<b>19</b>	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579
<b>20</b>	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552
<b>21</b>	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527
<b>22</b>	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505
<b>23</b>	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485
<b>24</b>	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467
<b>25</b>	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450
<b>26</b>	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435
<b>27</b>	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421
<b>28</b>	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408
<b>29</b>	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396
<b>30</b>	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385
<b>40</b>	0.681	1.303	1.684		2.423	2.704	3.307
<b>60</b>	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232
<b>120</b>	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.567	3.160
<b>~</b>	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090