

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI
MALANG**

SKRIPSI



Oleh

ANDINIA DWI RAMADHANTI

NIM: 210501110258

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2024

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI
MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

ANDINIA DWI RAMADHANTI

NIM: 210501110258

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR
PEMERINTAHAN DESA DI MALANG**

SKRIPSI

Oleh

ANDINIA DWI RAMADHANTI

NIM : 210501110258

Telah Disetujui Pada Tanggal 13 Desember 2024

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI MALANG

SKRIPSI

Oleh

ANDINIA DWI RAMADHANTI

NIM : 210501110258

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana

Manajemen (S.M.)

Pada 24 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji

Rini Safitri, M.M

NIP. 199303282019032016

2. Anggota Penguji

Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si, CAHRM, CRMP

NIP. 197111081998032002

3. Sekretaris Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andinia Dwi Ramadhanti

NIM : 210501110258

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" saya yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI MALANG adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 22 Desember 2024

Hormat saya,



Andinia Dwi Ramadhanti

NIM : 210501110258

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis. Ayahanda tercinta, Almarhum Bapak Rianto yang paling saya rindukan. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, nasihat, dan motivasi serta segala bentuk tanggung jawab atas kehidupan yang layak, yang telah diberikan semasa ayah hidup. Terima kasih telah menjadi alasan penulis untuk tetap semangat berjuang meraih gelar sarjana yang ayah impikan. Dengan selesainya tugas akhir skripsi ini, semoga bisa membuat ayah bangga dan bahagia di surganya Allah, aamiin.

Teruntuk pintu surgaku, Ibu Suniyah Lianah, M.Pd. Terima kasih telah berjuang untuk kehidupan saya. Wanita hebat yang selalu memberikan kasih sayang, semangat dan juga motivasi sehingga penulis mampu menghadapi segala hambatan yang ada dan pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik. Semoga ibu selalu diberikan Kesehatan dan dipanjangkan umurnya, aamiin.

Terima kasih Andinia Dwi Ramadhanti, diri saya sendiri. Apresiasi sebesar besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih telah menjadi sosok yang tangguh, sabar dan tidak menyerah dengan semua proses yang bisa dibilang tidak mudah.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Pemerintahan Desa di Malang.” Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. El, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberi arahan serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Seluruh pegawai Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Orang tua tercinta Alm. Bapak Rianto dan Ibu Suniyah Lianah, M.Pd. yang telah mendidik, memberikan dukungan do’a, motivasi, materi dan segalanya kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Kakak saya Anisa Aprilliyanti, Fani Febrianto, dan Yunita terima kasih banyak atas dukungannya secara moril maupun materiil, terima kasih juga atas segala motivasi dan dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.

9. Sahabat penulis Adinda, Mahira, Kinan, dan Arsita terima kasih atas segala motivasi, dukungan, pengalaman, waktu dan ilmu yang dijalani bersama selama perkuliahan. Terima kasih selalu mendengarkan keluh kesah penulis. *See you on top guys!*
10. Achmad Taqiyudin Al Hanif yang selalu memberi inspirasi untuk terus melangkah ke depan, menjadi teman bertukar pikiran, tempat berkeluh kesah dan menjadi *support system* penulis dalam menyelesaikan tugas akhir. Terima kasih atas waktu, doa yang senantiasa dilantirkan dan seluruh hal baik yang diberikan kepada penulis.
11. Maria Ulfa yang telah memberi motivasi, *support*, dan semangat kepada penulis serta selalu setia mendengarkan curahan hati penulis dalam pengerjaan skripsi.
12. Arshaka Eldrian Alfarizqi adik keponakan penulis yang sudah menjadi *mood booster* dan semangat bagi penulis
13. Seluruh pihak yang memberikan bantuan kepada penulis namun tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuan, semangat, dan doa baik yang diberikan kepada penulis selama ini.

Malang, 22 Desember 2024



Andinia Dwi Ramadhanti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.2 Manfaat Teoritis.....	9
1.5 Batasan Penelitian	9
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Hasil Penelitian	10
2.2 Kajian Teoritis	22
2.2.1 Grand Theory	22
2.2.2 Kinerja Pegawai	23
2.2.3 Penempatan Kerja	27
2.2.4 Keterlibatan Pegawai	33
2.2.5 Motivasi	37
2.3 Hubungan Antar Variabel	46
2.4 Kerangka Konseptual.....	51
2.5 Hipotesis Penelitian	51
BAB III.....	52
METODE PENELITIAN.....	52

3.1 Jenis Penelitian.....	52
3.2 Lokasi Penelitian.....	52
3.3 Populasi dan Sampel.....	53
3.3.1 Populasi.....	53
3.3.2 Sampel.....	53
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	53
3.5 Data dan Jenis Data.....	54
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	55
3.8 Skala Pengukuran.....	59
3.9 Metode Analisis Data.....	59
3.9.1 Analisis Deskriptif	59
3.9.2 Teknik Smart PLS.....	59
BAB IV	64
HASIL DAN PEMBAHASAN	64
4.1 Hasil Penelitian.....	64
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	64
4.2 Pembahasan Subjek Penelitian.....	69
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	69
4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden.....	71
4.2.3 Analisis Data.....	74
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.3.1 Pengaruh Penempatan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	81
4.3.2 Pengaruh Keterlibatan Pegawai (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	82
4.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dimediasi Motivasi (Z)	84
4.3.4 Pengaruh Keterlibatan Pegawai (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dimediasi Motivasi (Z) ..	86
BAB V	88
PENUTUP.....	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	16
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	57
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	70
Tabel 4.4 Distribusi Variabel Penempatan Kerja (X1).....	71
Tabel 4.5 Distribusi Variabel Keterlibatan Pegawai (X2).....	72
Tabel 4.6 Distribusi Variabel Motivasi (Z)	73
Tabel 4.7 Distribusi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	73
Tabel 4.8 Validitas dan Reabilitas Konstruk	76
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	76
Tabel 4.10 Hasil <i>R-Square</i>	78
Tabel 4.11 Hasil <i>Goodness of Fit</i>	79
Tabel 4.12 Hasil <i>Path Coeffitients</i>	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	51
Gambar 4.1 Strukur Organisasi Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.....	68
Gambar 4.2 Hasil <i>Output Algoritm</i>	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan	98
Lampiran 2 Biodata Diri	99
Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian Skripsi	100
Lampiran 4 Data Kuisisioner.....	105
Lampiran 5 Hasil Validitas dan Reliabilitas Konstruk	114
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	115
Lampiran 7 Hasil <i>R-Square</i>	117
Lampiran 8 Hasil <i>Goodness of Fit</i>	117
Lampiran 9 Hasil <i>Path Coeffitients</i>	118
Lampiran 10 Turnitin.....	119

ABSTRAK

Andinia Dwi Ramadhanti. 2024, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Penempatan Kerja, Keterlibatan Pegawai, Kinerja Pegawai, Motivasi

Pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan memiliki kompleksitas tersendiri, terutama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan kerja yang tidak optimal dan rendahnya keterlibatan pegawai kerap menjadi hambatan utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Setiap instansi pemerintahan membutuhkan strategi komprehensif untuk mengintegrasikan potensi pegawai secara maksimal, di mana motivasi berperan sebagai faktor kunci dalam mentransformasi kapasitas individu menjadi kinerja organisasional. Dinamika hubungan antara penempatan kerja, keterlibatan pegawai, dan kinerja memerlukan pendekatan sistematis yang mampu menyelaraskan kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini fokus pada upaya mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh penempatan kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja, dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada konteks Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Populasi dari penelitian ini adalah para pegawai Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, wawancara, dan observasi. Sampel penelitian ini diambil dengan sampling jenuh yang berjumlah 70 pegawai. Teknik analisis data menggunakan. Variabel yang diteliti adalah Penempatan Kerja (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Kinerja Pegawai (Y), Motivasi (Z).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

ABSTRACT

Andinia Dwi Ramadhanti. 2024. Title: “The Effect of Job Placement and Employee Engagement on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable at the Village Government Center in Malang”

Advisor: Setiani, M.M

Keywords: Job Placement, Employee Engagement, Employee Performance, Motivation

Human resource management in government has its own complexities, especially in efforts to improve employee performance. Suboptimal job placement and low employee engagement are often the main obstacles in achieving organizational goals. Every government agency needs a comprehensive strategy to integrate maximum employee potential, where motivation plays a key role in transforming individual capacity into organizational performance. The dynamic relationship between job placement, employee engagement and performance requires a systematic approach that aligns individual competencies with organizational needs. This research focuses on exploring and analyzing the influence of job placement and employee engagement on performance, with motivation as a mediating variable in the context of the Village Government Center in Malang.

This research uses quantitative methods with an explanatory research approach. The population of this study were employees of the Village Government Center in Malang. The data collection techniques used were questionnaires, interviews, and observations. The sample of this study was taken with saturated sampling which amounted to 70 employees. Data analysis techniques used. The variables studied were Job Placement (X1), Employee Engagement (X2), Employee Performance (Y), Motivation (Z).

The results of this study indicate that job placement affects employee performance, employee engagement affects employee performance, motivation mediates the effect of job placement on employee performance, and motivation mediates the effect of employee engagement on employee performance.

المستخلص

أندينيا دوي رامادانتي ٢٠٢٤. العنوان ”تأثير التنسيب الوظيفي ومشاركة الموظفين على أداء الموظفين مع الحافز كمتغير وسيط في مركز حكومة القرية في مالانج

المستشار: سيثيانتي، م.م

الكلمات المفتاحية: التنسيب الوظيفي، مشاركة الموظفين، أداء الموظفين، التحفيز، التنسيب الوظيفي، مشاركة الموظفين، أداء الموظفين، التحفيز

تنطوي إدارة الموارد البشرية في الحكومة على تعقيدات خاصة بها، خاصة في الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظفين. فغالباً ما يكون التوظيف دون المستوى الأمثل وانخفاض مستوى مشاركة الموظفين هما العقبتان الرئيسيتان في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحتاج كل وكالة حكومية إلى استراتيجية شاملة لدمج أقصى قدر من إمكانات الموظفين، حيث يلعب التحفيز دوراً رئيسياً في تحويل القدرات الفردية إلى أداء تنظيمي. تتطلب العلاقة الديناميكية بين التنسيب الوظيفي ومشاركة الموظفين والأداء نهجاً منهجياً يوائم بين الكفاءات الفردية والاحتياجات التنظيمية. يركز هذا البحث على استكشاف وتحليل تأثير التنسيب الوظيفي ومشاركة الموظفين على الأداء، مع اعتبار الحافز كمتغير وسيط في سياق مركز حكومة القرية في مالانج.

يستخدم هذا البحث الأساليب الكمية مع منهج البحث التفسيري. وكان مجتمع هذه الدراسة هم موظفو مركز حكومة القرية في مالانج. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الاستبيانات والمقابلات والملاحظات. تم أخذ عينة هذه الدراسة بأخذ عينات مشبعة بلغ مجموعها ٧٠ موظفاً. تقنيات تحليل البيانات المستخدمة. وكانت المتغيرات التي تمت دراستها هي التنسيب الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وأداء الموظفين، والتحفيز.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التنسيب الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، وتؤثر مشاركة الموظفين على أداء الموظفين. ويتوسط الدافع تأثير التنسيب الوظيفي على أداء الموظفين، ويتوسط الدافع تأثير مشاركة الموظفين على أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, kinerja pegawai menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk instansi pemerintah. Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Kinerja pegawai sebagaimana didefinisikan oleh Mawardi et al., (2024) merupakan suatu hasil kerja yang berupa tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang berlaku dalam organisasi. Kinerja ini tidak hanya mencakup output pekerjaan tetapi juga proses, sikap, dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dalam konteks organisasi pemerintah, kinerja pegawai memiliki dampak langsung terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta pencapaian tujuan-tujuan strategis pemerintah. Kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena kinerja menunjukkan seberapa efektif organisasi tersebut berjalan. Selain itu, kinerja juga menjadi tolak ukur keberhasilan seorang manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Ketika pegawai bekerja dengan baik, maka tujuan organisasi dapat tercapai. Namun, jika kinerja pegawai tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi, maka hal ini dapat menjadi penghambat dalam mencapai target yang telah ditetapkan. (Kurniawan, 2022).

Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup lingkungan kerja,

kepemimpinan, sistem manajemen, dan budaya organisasi. Pemahaman komprehensif tentang interaksi antara faktor-faktor ini sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu mengadopsi pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai aspek. Ini termasuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan, penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, implementasi sistem manajemen kinerja yang efektif, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan (Umar et al., 2024).

Sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan atau lembaga saat ini mempekerjakan karyawan dengan berbagai tingkat keterampilan. Pegawai yang dipekerjakan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang memadai dalam upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian karyawan dengan bidangnya. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja mereka.

Menurut Tijow et al. (2021), penempatan berarti menempatkan seseorang di posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia perlu dipandang sebagai proses mencocokkan individu dengan pekerjaan. Semakin baik kesesuaian antara pegawai dan tugas yang diberikan, semakin besar dampaknya terhadap produktivitas dan kualitas hasil kerja pegawai tersebut. Proses penempatan kerja memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi dan memposisikan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya. Fokus utama penempatan kerja adalah pada peningkatan kapabilitas pegawai yang sudah ada, dengan tetap mempertahankan keseimbangan antara upaya organisasi untuk mencapai efisiensi dan menjaga prinsip keadilan. Strategi ini bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki, sambil memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya (Muaja et al., 2017).

Selain penempatan kerja, keterlibatan karyawan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan adalah kondisi di mana seseorang secara penuh dan aktif berpartisipasi untuk menciptakan perubahan dalam pekerjaannya (Zuhaena & Harsuti, 2021). Dalam menghadapi dinamika bisnis dan kompetisi global, keterlibatan karyawan menjadi faktor krusial bagi kesuksesan perusahaan. Era modernisasi membawa tantangan baru yang mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dan berinovasi secara kreatif demi mempertahankan posisinya di kancah bisnis internasional. Untuk mencapai hal ini, karyawan dituntut untuk berperan lebih dari sekadar menjalankan tugas-tugas yang tertera dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Samud et al., (2021) keterlibatan karyawan merupakan kondisi mental di mana pekerja merasa memiliki andil dalam kesuksesan perusahaan. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja melampaui ekspektasi yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan dipahami sebagai proses yang melibatkan kontribusi aktif karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan dedikasi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Semakin baik perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk terlibat aktif dalam perusahaan akan membawa peningkatan kinerja karyawannya secara signifikan.

Motivasi juga dianggap sebagai faktor krusial yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara substansial. Motivasi adalah suatu dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkannya secara sukarela tanpa terpaksa agar lukisan yang dibuat dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan (Azizah et al., 2022). Individu dengan tingkat dorongan internal yang kuat cenderung melaksanakan tugas dengan lebih gigih dan bersemangat, sehingga mampu mencapai performa terbaik. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah seringkali kurang bersemangat dalam melaksanakan tugas, yang berujung pada kinerja yang tidak maksimal. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, tetapi juga berinisiatif untuk mencari cara-cara baru dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan mereka. Hal ini pada gilirannya dapat mendorong

inovasi dan kreativitas dalam organisasi, membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang selalu berubah. Pada akhirnya, motivasi kerja yang kuat tidak hanya menguntungkan individu karyawan, tetapi juga memberikan dampak positif pada kinerja dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Dampak signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan melalui berbagai penelitian empiris. Salah satunya adalah studi yang dilakukan oleh Marlius & Pebrina (2022) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam meningkatkan motivasi karyawan bukan sekadar pengeluaran, melainkan langkah strategis yang dapat memberikan imbal hasil berupa peningkatan kinerja. Dengan memahami dan memanfaatkan dinamika motivasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, di mana setiap karyawan terdorong untuk memberikan yang terbaik, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sejumlah penelitian telah membahas pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Manullang et al. (2020) dan Saputra et al. (2020) menemukan bahwa penempatan kerja yang tepat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga disampaikan oleh Prasetyo & Irfani (2023), yang menyatakan bahwa penempatan kerja yang sesuai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun, penelitian Ratnasari & Septiani (2020) menunjukkan hasil berbeda, di mana penempatan kerja dianggap tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Di sisi lain, keterlibatan kerja secara konsisten ditemukan berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian Nugroho & Ratnawati (2021) serta Kurniawan (2022) mengungkapkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin baik kinerja mereka. Hal ini juga didukung oleh penelitian Sinambela & Palupi (2022) dan Hadi et al. (2020), yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi secara positif terhadap kinerja mereka.

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Letsoin & Ratnasari (2020) dan Munparidi & Sayuti (2020), menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya. Hal ini menunjukkan

bahwa keterlibatan karyawan tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor lain yang memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan variabel perantara yang dapat menjembatani hubungan tersebut untuk mendapatkan hasil yang lebih konsisten. Salah satu variabel yang dapat berperan sebagai perantara adalah motivasi kerja. Selain berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja juga dapat membantu menjelaskan hubungan antara penempatan kerja dengan kinerja, serta antara employee engagement dengan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Permana (2020) menemukan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan partisipasi karyawan dan memberikan pengaruh positif terhadap hubungan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian ini menyajikan beberapa kebaruan yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini dilakukan di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang sebuah institusi strategis yang memiliki cakupan wilayah kerja mencakup 18 provinsi di Indonesia bagian Timur suatu lokasi yang belum pernah diteliti dalam konteks serupa sebelumnya. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan kombinasi variabel yang unik dengan menggabungkan penempatan kerja dan keterlibatan pegawai sebagai variabel independen, yang masih jarang diteliti secara bersamaan dalam konteks kinerja pegawai. Ketiga, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme yang mendasari hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai dengan menggunakan motivasi sebagai variabel mediasi - sebuah pendekatan yang dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana penempatan kerja dan keterlibatan pegawai dapat mempengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

Dalam konteks ini, Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang menjadi fokus penelitian yang menarik. Sebagai salah satu dari tiga Balai Pemerintahan Desa di Indonesia yang berada di bawah naungan Kementerian Dalam Negeri, bersama dengan balai serupa di Yogyakarta dan Lampung. Keberadaan Balai Pemerintahan Desa ini memiliki signifikansi strategis dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pemerintahan desa di seluruh Indonesia, khususnya di wilayah Indonesia bagian Timur.

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengembangan kapasitas pemerintahan desa, Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang memiliki cakupan wilayah kerja yang sangat luas. Wilayah kerjanya meliputi 18 provinsi di Indonesia bagian Timur, termasuk Provinsi Jawa Timur, Provinsi Bali, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Provinsi Gorontalo, Provinsi Sulawesi Barat, Provinsi Sulawesi Tengah, Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Sulawesi Tenggara, Provinsi Sulawesi Selatan, Provinsi Maluku Utara, Provinsi Maluku, Provinsi Papua Barat, Provinsi Papua, Provinsi Papua Selatan, Provinsi Papua Tengah, Provinsi Papua Pegunungan, Provinsi Papua Barat Daya.

Luasnya cakupan wilayah kerja ini menunjukkan besarnya tanggung jawab yang diemban oleh Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang dalam upaya peningkatan kapasitas pemerintahan desa di wilayah Indonesia bagian Timur. Mengingat cakupan wilayah kerja yang luas, meliputi 18 provinsi di Indonesia bagian Timur maka penempatan kerja yang tepat menjadi faktor krusial dalam mengoptimalkan kinerja pegawai di institusi ini. Kompleksitas tugas balai yang mencakup pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi ribuan aparatur desa dari berbagai latar belakang budaya dan geografis, menuntut adanya strategi penempatan kerja yang cermat dan efektif. Salah satu tugas utama Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang adalah menyelenggarakan pelatihan bagi aparatur pemerintahan desa. Peran ini membutuhkan kompetensi yang tinggi baik dalam hal pengetahuan tentang pemerintahan desa maupun kemampuan untuk mentransfer pengetahuan tersebut kepada peserta pelatihan.

Berdasarkan data Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang Juli 2024, menunjukkan adanya upaya untuk menyelaraskan penempatan kerja dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai. Mayoritas posisi kunci telah diisi oleh pegawai dengan kualifikasi yang sesuai, seperti terlihat pada penempatan pegawai dengan gelar pascasarjana di posisi manajerial dan analitis. Namun, terdapat beberapa area yang masih memerlukan penyesuaian, terutama dalam penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan

yang sangat spesifik atau pegawai muda di posisi analisis yang kompleks. Penempatan kerja yang tepat ini berpotensi besar untuk meningkatkan efisiensi kerja, motivasi pegawai, dan kualitas layanan yang diberikan. Mengingat luasnya cakupan wilayah kerja dan kompleksitas tugas Balai, optimalisasi penempatan kerja menjadi semakin krusial untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan kompetensi mereka. Hal ini pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan strategis Balai dalam meningkatkan kapasitas pemerintahan desa.

Pencapaian Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang dalam melatih 7.137 peserta dari berbagai kabupaten dan kota di 18 provinsi wilayah kerjanya merupakan bukti nyata efektivitas penempatan kerja dan tingginya keterlibatan pegawai di institusi ini. Angka yang signifikan ini mencerminkan kinerja yang luar biasa, mengingat kompleksitas tugas dan luasnya cakupan geografis yang harus ditangani. Keberhasilan dalam melatih jumlah peserta yang begitu besar menunjukkan bahwa pegawai balai telah ditempatkan secara strategis sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka. Penempatan kerja yang tepat memungkinkan setiap pegawai untuk memaksimalkan potensi mereka dalam merancang, mengorganisir, dan melaksanakan program pelatihan yang efektif. Selain itu, jumlah peserta yang berhasil dilatih juga mengindikasikan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi. Untuk mencapai output sebesar ini, diperlukan dedikasi, komitmen, dan partisipasi aktif dari seluruh jajaran pegawai balai. Keterlibatan yang intens ini terlihat dari kemampuan mereka dalam mengatasi tantangan logistik, menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik berbagai daerah, serta mempertahankan kualitas pelatihan dalam skala yang besar. Dengan demikian, output 7.137 peserta yang telah dilatih tidak hanya menjadi indikator kinerja yang terukur, tetapi juga menjadi bukti konkret bahwa penempatan kerja yang sesuai dan keterlibatan pegawai yang tinggi di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang telah berkontribusi signifikan terhadap upaya pengembangan kapasitas pemerintahan desa di Indonesia bagian Timur.

Berdasarkan uraian diatas penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterlibatan Pegawai

Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang?
2. Apakah keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang?
3. Apakah motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penempatan kerja dan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang?
4. Apakah motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.
3. Menguji dan menganalisis peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penempatan kerja dan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.
4. Menguji dan menganalisis peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Bagi Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang
 - a. Memberikan informasi dan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penempatan kerja yang tepat dan peningkatan keterlibatan pegawai.
 - b. Membantu dalam pengembangan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai sebagai faktor mediasi yang dapat meningkatkan kinerja.
2. Bagi pegawai
 - a. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya keterlibatan dalam pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja mereka.
 - b. Mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam mengoptimalkan penempatan kerja mereka.

1.4.2 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks instansi pemerintah.
2. Memberikan pemahaman lebih mendalam tentang peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penempatan kerja, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai.
3. Menyediakan landasan untuk penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini akan difokuskan pada pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang sebagai objek utama yang diteliti.
2. Subjek yang akan dilibatkan dalam penelitian ini hanya terbatas pada pegawai yang aktif bekerja pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang pada saat penelitian berlangsung.
3. Variabel-variabel utama yang akan dikaji dalam penelitian meliputi penempatan kerja, keterlibatan pegawai, motivasi, serta kinerja pegawai

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian

Manullang et al., (2020) melakukan analisis dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tapanuli Tengah.” Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menunjukkan bagaimana kompetensi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Metode yang digunakan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa (1) Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (2) Penempatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Saputra et al., (2020) dengan judul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu,” dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai variabel X1, Rekrutmen sebagai variabel X2, Penempatan sebagai variabel X3 dan Kinerja karyawan sebagai variable Y. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Diperoleh Hasil penelitian bahwa perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu

Penelitian oleh Parera et al., (2021) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Royal Coconut.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Royal Coconut. Metode penelitian menggunakan metode Permodelan Persamaan Struktural atau Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square dan menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan penempatan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan, penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Iskandar (2020) melakukan analisis berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai.” Metode penelitian yang digunakan adalah dengan Path analysis dengan bantuan SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pada karyawan kantor Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

Penelitian lainnya ditulis oleh Nugroho & Ratnawati (2021) berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Voice Behaviour* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah)” dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel X, kinerja karyawan sebagai variabel Y, dan *voice behaviour* sebagai variabel penghubung atau variabel Z. Data dianalisis menggunakan Smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *voice behaviour*, (3) *voice behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kurniawan (2022) melakukan penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel KR Palembang” dengan kepuasan kerja sebagai X1, keterlibatan karyawan sebagai X2, dan kinerja karyawan sebagai Y. Dianalisis dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel KR Palembang. Secara parsial, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung $17,581 > t$ tabel $2,055$ dan signifikansi $0,000$. Keterlibatan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung $4,609 > t$ tabel $2,055$ dan signifikansi $0,000$. Secara simultan, kepuasan

kerja dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung $100,856 > F$ tabel $3,35$ dan signifikansi $0,000$. Koefisien determinasi sebesar $0,841$ menunjukkan bahwa $84,1\%$ variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, sedangkan $15,9\%$ sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Penelitian selanjutnya ditulis oleh Sinambela & Palupi (2022) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Damases Sejahtera Klaten)” dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel X_1 , perekrutan karyawan sebagai variabel X_2 , keterlibatan karyawan sebagai variabel X_3 , dan kinerja karyawan sebagai variabel Y . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, perekrutan karyawan, dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Damases Sejahtera Klaten, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dengan nilai t hitung 5.018 , diikuti oleh keterlibatan karyawan (t hitung 2.141) dan perekrutan karyawan (t hitung 2.003). Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai F hitung 12.537 yang lebih besar dari F tabel 2.75 . Temuan ini menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Hadi et al., (2020) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan” dengan perilaku inovatif sebagai variabel X_1 , keterlibatan karyawan sebagai X_2 , dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y . Data dianalisis menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah perilaku inovatif dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang berperilaku inovatif dapat meningkatkan efektivitas kerja mereka, sementara keterlibatan kerja yang tinggi berkontribusi pada kepuasan dan komitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong kedua aspek ini untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi.

Penelitian oleh Letsoin & Ratnasari (2020) dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan.” Analisis data dalam penelitian menggunakan SPSS versi 16. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji F diketahui keterlibatan karyawan, loyalitas karyawan, dan kerja tim bersama-sama memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Munparidi & Sayuti (2020) berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Hasil penelitian menjelaskan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kepuasan karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Kemudian, hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh signifikan.

Penelitian dari Marlius & Pebriana (2022) berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia” dengan motivasi sebagai variabel X1, kompensasi sebagai variabel X2, disiplin kerja sebagai variabel X3, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat, yang berarti karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Demikian juga, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga semakin disiplin karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka. Sebaliknya, kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak secara langsung mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Hermawati et al., (2021) juga melakukan analisis yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten” dengan pelatihan sebagai variabel X1, motivasi sebagai X2, dan

kinerja karyawan sebagai variabel Y. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BJB Cabang Balaraja, Banten. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 43,4%. Begitu pula, motivasi berpengaruh signifikan dengan kontribusi sebesar 36,8%. Secara simultan, pelatihan dan motivasi bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh sebesar 50,8%.

Hasil penelitian lain oleh Umar & Narowati (2022) berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru” yang dianalisis menggunakan smart PLS 3. Dalam penelitian ini motivasi sebagai variabel X1, kinerja karyawan sebagai variabel Y, dan komitmen organisasi sebagai variabel penghubung atau variabel Z. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan di UPT Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai t-statistik sebesar 4,391. Selain itu, motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 4,141. Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 2,832. Ini berarti, semakin tinggi motivasi dan komitmen organisasi, maka kinerja karyawan UPT Pelabuhan Sungai Duku akan semakin baik.

Penelitian selanjutnya ditulis oleh Harbiato & Perkasa (2023) yang berjudul “Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Latumenten Jakarta Barat”. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem rekrutmen, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri cabang Latumenten Jakarta Barat. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung $(74,757) > F$ tabel $(3,13)$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara parsial, masing-masing variabel juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Anisya et al., (2021) juga melakukan analisis yang berjudul “The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture” dengan motivasi sebagai variabel X1, kinerja karyawan sebagai variabel Y, dan budaya organisasi sebagai variabel Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan.

Mahirah & Setiani (2022) juga melakukan analisis berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang.” yang dianalisis menggunakan uji regresi linear sederhana dan berganda. Dalam penelitian ini motivasi kerja sebagai variabel X1, kepuasan kerja sebagai X2, etos kerja sebagai X3, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan beserta motivasi kerja, kepuasan kerja dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang

Penelitian lain ditulis oleh Permana (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penempatan Pegawai, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi.” Analisis data dalam penelitian menggunakan analisis Structural Equational Model (SEM) dengan bantuan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan penempatan terhadap kinerja pegawai PPMKP CIAWI. Motivasi kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan penempatan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	(Manullang et al., 2020), yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tapanuli Tengah.”	Kompetensi (X1) Penempatan kerja (X2) Kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> ● Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai ● Penempatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2.	(Saputra et al., 2020) yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu.”	Perencanaan Sumber Daya Manusia (X1) Rekrutmen (X2) Penempatan (X3) Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasilnya menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu
3.	(Parera et al., 2021) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Royal Coconut.”	Penempatan Kerja (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kinerja karyawan (Y)	SEM PLS 3.0.	Hasilnya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4.	Iskandar (2020) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai.”	Penempatan Kerja (X) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja karyawan (Z)	Path Analysis (SPSS)	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pada karyawan kantor Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.
5.	(Nugroho dan Ratnawati, 2021) berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Voice Behaviour</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah)”	Keterlibatan karyawan (X1) Kinerja karyawan (Y) <i>Voice behaviour</i> (Z)	Smart PLS versi 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>voice behaviour</i> , (3) <i>voice behaviour</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	(Kurniawan, 2022) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel KR Palembang”	Kepuasan kerja (X1) Keterlibatan karyawan (X2) Kinerja karyawan (Y)	Regresi linier berganda (SPSS)	Hasilnya menunjukkan: <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel KR • keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel KR Palembang.

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan secara silmultan berepengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel KR Palembang.
7.	(Sinambela & Palupi, 2022) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Damases Sejahtera Klaten)”	<p>Gaya kepemimpinan (X1)</p> <p>Perekrutan karyawan (X2)</p> <p>Keterlibatan karyawan (X3)</p> <p>Kinerja karyawan (Y)</p>	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, perekrutan karyawan, dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Damases Sejahtera Klaten, baik secara parsial maupun simultan.
8.	(Hadi et al., 2020) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”	<p>Perilaku inovatif (X1)</p> <p>Keterlibatan karyawan (X2)</p> <p>Kinerja karyawan (Y)</p>	Regresi linier berganda (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	(Letsoin & Ratnasari, 2020) yang berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan.”	<p>Keterlibatan karyawan (X1)</p> <p>Loyalitas kerja (X2)</p> <p>Kerjasama tim (X3)</p> <p>Kinerja karyawan (Y)</p>	SPSS versi 16	Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
10.	(Munparidi & Sayuti, 2020) yang berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.”	Keterlibatan karyawan (X1) Kinerja karyawan (Y) Kepuasan kerja (Z)	SEM dengan program AMOS 22.0	Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kepuasan karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Kemudian, hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh signifikan
11.	Marlius dan Pebriana (2022) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia”	motivasi (X1) kompensasi (X2) disiplin kerja (X3) kinerja karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasilnya menunjukkan: <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan • Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	(Hermawati et al., 2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten”	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Kinerja karyawan (Y)	Regresi linier berganda (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BJB Cabang Balaraja, Banten

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
13.	Umar dan Narowati (2022) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru”	Motivasi (X1) Kinerja karyawan (Y) Komitmen organisasi (Z)	Smart PLS 3	<p>Hasil penelitian menunjukkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan di UPT Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru. • Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi • Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 2,832
14.	(Harbiato & Perkasa, 2023) yang berjudul “Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Latumentten Jakarta Barat”.	Rekrutmen (X1) Pelatihan (X2) Motivasi (X3) Kinerja karyawan (Y)	Regresi linier berganda (SPSS)	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem rekrutmen, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri cabang Latumentten Jakarta Barat.

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
15.	(Anisya et al., 2021) yang berjudul “The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture.”	Motivasi (X1) Kinerja karyawan (Y) Budaya organisasi (Z)	SPSS	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi memediasi pengaruh langsung antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan
16.	(Mahirah & Setiani, 2022) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang	Motivasi kerja (X1) Kepuasan kerja (X2) Etos kerja (X3) Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier sederhana dan berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan beserta motivasi kerja, kepuasan kerja dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang
17.	(Permana, 2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penempatan Pegawai, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi	Gaya kepemimpinan (X1) Penempatan pegawai (X2)	SEM PLS	Hasilnya menunjukkan bahwa bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan penempatan terhadap

No.	Judul, Penulis, tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Lingkungan kerja (X3) Kinerja karyawan (Y) Motivasi (Z)		kinerja pegawai PPMKP CIAWI. Motivasi kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan penempatan terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Grand Theory

2.2.1.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh George Homans (1958) dan kemudian diperluas oleh Blau (1964) merupakan salah satu teori fundamental dalam memahami perilaku organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan sosial merupakan proses pertukaran sumber daya material dan non-material antara dua pihak atau lebih, yang didasarkan pada ekspektasi timbal balik (reciprocal) dan saling menguntungkan. Dalam konteks organisasi, SET menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai merupakan proses pertukaran yang melibatkan kontribusi (investments) yang diberikan kedua belah pihak, harapan akan adanya timbal balik (reciprocity), dan perkembangan hubungan yang saling menguntungkan dari waktu ke waktu (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dalam kaitannya dengan variabel penelitian, penempatan kerja merepresentasikan investasi organisasi terhadap pegawai. Ketika organisasi memberikan posisi yang sesuai dengan kompetensi, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung, maka hal ini dipersepsikan sebagai bentuk "*social exchange currency*" dari organisasi kepada pegawai, yang kemudian menciptakan kewajiban psikologis bagi pegawai untuk membalasnya (Eisenberger et al., 2019). SET juga menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai merupakan bentuk reciprocation atau balasan atas perlakuan positif dari organisasi. Pegawai yang merasa

organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik (termasuk dalam hal penempatan) akan cenderung membalas dengan partisipasi aktif dalam pekerjaan, dedikasi yang lebih tinggi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Saks, 2006).

Dalam kerangka SET, motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pertukaran sosial dengan outcomes. Motivasi muncul sebagai respon terhadap investasi organisasi (penempatan kerja), pendorong keterlibatan pegawai, dan faktor yang mempengaruhi kualitas pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sementara itu, SET memandang kinerja sebagai manifestasi akhir dari proses pertukaran sosial yang berkualitas. Kinerja tinggi merupakan bentuk balasan atas perlakuan positif dari organisasi, hasil dari motivasi dan keterlibatan yang tinggi, serta indikator keberhasilan pertukaran sosial (Wayne et al., 1997).

SET sangat relevan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena beberapa alasan. Pertama, teori ini memiliki komprehensivitas dalam menjelaskan hubungan kausal antar semua variabel penelitian dan mencakup aspek material dan non-material dalam hubungan organisasi-pegawai. Kedua, SET memiliki basis teoretis yang kuat karena telah teruji dalam berbagai konteks organisasi dan didukung oleh banyak penelitian empiris. Ketiga, SET memiliki aplikabilitas yang tinggi karena relevan dengan konteks organisasi pemerintahan dan dapat menjelaskan dinamika hubungan pegawai-organisasi di sektor publik.

2.2.2 Kinerja Pegawai

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering dikaitkan dengan bagaimana seseorang atau organisasi melakukan tugas-tugas tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut konteks dan situasi di mana kinerja digunakan, banyak ahli memberikan definisi dan penafsiran kinerja yang berbeda. Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja seseorang yang dinilai dari dimensi kualitas dan kuantitas, yang dihasilkan pada saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara, Helmi (2022) juga menekankan

konsep yang serupa, dimana kinerja dipahami sebagai prestasi kerja secara menyeluruh. Pengertian ini tidak hanya melihat pada jumlah hasil kerja (kuantitas), tetapi juga memperhatikan kualitas atau mutu hasil kerja yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu.. Sementara itu, Priyono (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan sebenarnya sangat bergantung pada diri mereka sendiri, sehingga kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari upaya mereka dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang dimiliki.

Prestasi kerja yang memuaskan dan sesuai standar merupakan harapan setiap perusahaan. Apabila para karyawan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan sesuai prosedur, maka tujuan utama perusahaan akan lebih mudah tercapai. Dengan kata lain, kinerja adalah tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk dilaksanakan dengan sebaik mungkin demi kepentingan dan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat diraih oleh individu atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sejalan dengan norma dan etika (Candana et al., 2020). Kinerja karyawan merupakan aspek sangat penting bagi organisasi dalam upaya meraih tujuannya (Rivai et al., 2017).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil nyata dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja penting untuk diukur dan dievaluasi untuk menjaga produktivitas dan memastikan tercapainya tujuan organisasi.

2.2.2.2 Faktor -Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan (2009), kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Faktor intrinsik

Faktor ini berasal dari dalam diri individu, baik yang sudah ada sejak lahir maupun yang berkembang seiring berjalannya waktu. Contohnya adalah bakat, karakteristik

pribadi, serta kondisi fisik dan mental. Selain itu, faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, etos kerja, dan motivasi, juga berperan penting dalam menentukan kinerja.

b. Faktor lingkungan internal

Faktor ini mencakup semua dukungan yang diberikan oleh organisasi tempat seseorang bekerja. Elemen-elemen seperti visi, misi, tujuan, kebijakan, teknologi, strategi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan hubungan antar karyawan sangat mempengaruhi kinerja individu.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor ini melibatkan berbagai kondisi atau situasi yang terjadi di luar organisasi, namun tetap berdampak pada kinerja dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

2.2.2.3 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Bernadin & Russel (2010) terdapat macam-macam indikator kinerja pegawai diantaranya yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah seberapa baik suatu kegiatan dilaksanakan, mendekati cara terbaik atau ideal, sehingga mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan secara optimal.

2. Kuantitas

Jumlah output yang dihasilkan pegawai, mencakup volume pekerjaan dan frekuensi aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu berarti kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dengan memaksimalkan penggunaan waktu dan memastikan hasilnya terorganisir dengan baik.

4. Efektifitas

Penggunaan sumber daya tenaga kerja secara maksimal untuk meningkatkan produktivitas dan meminimalkan kerugian.

5. Komitmen Organisasi

Tingkat dedikasi dan tanggung jawab pegawai terhadap tujuan dan kepentingan organisasi.

2.2.2.4 Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam

Dalam ajaran Islam, kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan, terutama dalam bermasyarakat. Islam mendorong setiap individu untuk bekerja, menjadikan pekerjaan sebagai salah satu ukuran dalam menilai diri seseorang. Setiap orang diajarkan untuk mandiri, yaitu mampu memenuhi kebutuhannya sendiri melalui usaha dan kerja keras, meskipun terkadang menghadapi berbagai kesulitan. Nilai ini menunjukkan bagaimana Islam menekankan pentingnya tanggung jawab, ketekunan dan kemandirian dalam menjalani kehidupan.

Dalam pandangan Islam, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil atau capaian yang diraih seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan berpedoman pada nilai-nilai keislaman. Beberapa aspek penting dalam kinerja yang sesuai dengan ajaran Islam mencakup beberapa sifat utama: dapat dipercaya (amanah), memiliki kejujuran, bekerja secara profesional, tekun dalam menjalankan tugas, serta memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai agama. Konsep ini sejalan dengan apa yang difirmankan Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 132.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلْتُمْ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya:

“Masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan.”

Alu Syaikh (2017) menjelaskan dalam Tafsir Ibnu Katsir bahwa ayat ini berisi informasi tentang tingkat atau derajat yang dicapai oleh setiap umat berdasarkan amalan-amalannya. Dalam hal kinerja, ayat ini mengajarkan bahwa setiap orang akan mendapatkan balasan berdasarkan kualitas dan prestasi dari pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini mengingatkan kita untuk selalu melakukan yang terbaik dalam bekerja dan bertanggung jawab atas kualitas dan hasil yang kita capai.

2.2.3 Penempatan Kerja

2.2.3.2 Pengertian Penempatan Kerja

Ardana et al., (2012) menjelaskan bahwa penempatan merupakan suatu proses pemberian tugas secara berkesinambungan kepada pegawai yang telah lulus seleksi, dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan yang telah ditentukan. pegawai diharapkan mampu mengelola risiko yang mungkin timbul dari tugas-tugas tersebut. Sementara itu, Montolalu et al., (2016) mendefinisikan penempatan pegawai sebagai suatu proses pemberian tugas dan tanggung jawab secara terus menerus kepada pegawai yang memiliki kompetensi di bidangnya.

Penempatan adalah proses penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Ketika kemampuan karyawan disesuaikan dengan tugas yang diberikan kepadanya, hal ini akan berdampak besar pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikannya. Menurut optimalisasi penempatan sumber daya manusia bertujuan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan untuk mencapai kinerja maksimal. Hal ini sangat kritis bagi perusahaan, karena penempatan yang tepat berkaitan erat dengan kontribusi dan manfaat yang diberikan karyawan kepada organisasi (Saputra et al., 2020).

Penempatan merupakan salah satu fungsi dalam lingkup pengadaan sumber daya manusia. Dalam melaksanakan penempatan karyawan diperlukan suatu strategi yang tepat, dari mulai peramalan kebutuhan sumber daya manusia, penarikan, dan seleksi, sebagai upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Penempatan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat, akan menimbulkan semangat dan gairah pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi bebannya, sehingga keefektifan organisasi akan meningkat serta produktivitasnya menjadi tinggi (Setiari, 2023).

Berdasarkan berbagai sudut pandang di atas, dapat diketahui bahwa seleksi pekerjaan merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu suatu proses dimana tugas, pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab secara berkesinambungan diberikan kepada pegawai yang telah lulus seleksi. Tujuan dari

proses ini adalah untuk memastikan bahwa setiap individu berada pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimilikinya. Oleh karena itu, penempatan yang tepat dapat mengoptimalkan potensi pegawai, meningkatkan semangat kerja, dan membawa manfaat yang besar bagi organisasi.

2.2.3.3 Jenis Penempatan Kerja

Penempatan tidak hanya berlaku pada karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi karyawan lama yang mengalami promosi, alih tugas, dan demosi. Pendapat tersebut seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1999) dalam (Setiari, 2023), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk penempatan karyawan yang paling diinginkan, melibatkan perpindahan ke posisi dengan tanggung jawab lebih besar, level hierarki lebih tinggi, dan penghasilan yang lebih besar. Proses ini bukan hanya sekadar perubahan posisi, tetapi juga pengakuan atas kinerja dan potensi karyawan. Organisasi sering menggunakan promosi sebagai alat untuk memotivasi dan mempertahankan talenta terbaik mereka.

Beberapa pertimbangan utama organisasi dalam melakukan promosi mencakup penghargaan atas loyalitas karyawan, pengakuan atas masa kerja yang memadai, dan dorongan untuk pengembangan karyawan berprestasi. Promosi berfungsi ganda: di satu sisi, ia memberikan insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, dan di sisi lain, memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan bakat internal untuk mengisi posisi-posisi kunci.

Dampak promosi terhadap organisasi dan individu cukup signifikan. Bagi karyawan, promosi tidak hanya berarti peningkatan status dan penghasilan, tetapi juga membuka peluang untuk pengembangan diri dan karir yang lebih luas. Bagi organisasi, promosi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas karyawan, dan membangun budaya yang menghargai kinerja tinggi. Namun, penting bagi organisasi untuk mengelola proses promosi dengan adil dan transparan untuk mempertahankan moral dan motivasi seluruh tim.

2. Alih tugas

Alih tugas merupakan bentuk penempatan yang melibatkan perpindahan karyawan ke tugas atau lokasi baru tanpa perubahan signifikan dalam hierarki jabatan atau penghasilan. Proses ini dapat berupa alih tugas ke pekerjaan baru dalam unit yang berbeda atau alih tempat ke lokasi geografis yang berbeda. Meskipun tidak selalu dianggap sebagai 'kenaikan pangkat', alih tugas memiliki peran penting dalam pengembangan karyawan dan fleksibilitas organisasi.

Tujuan utama alih tugas seringkali adalah untuk memperluas pengalaman dan keterampilan karyawan, menghindari stagnasi dalam karir, dan memenuhi kebutuhan staffing di berbagai bagian organisasi. Bagi karyawan, alih tugas dapat menjadi kesempatan untuk mempelajari aspek baru dari bisnis, mengembangkan jaringan profesional yang lebih luas, dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih besar di masa depan.

Dari perspektif organisasi, alih tugas memungkinkan pemanfaatan bakat secara lebih fleksibel dan efisien. Ini juga dapat menjadi strategi untuk meningkatkan pemahaman lintas departemen, mendorong inovasi melalui perspektif baru, dan membangun tim yang lebih adaptif. Namun, penting bagi organisasi untuk mengelola alih tugas dengan hati-hati dan mempertimbangkan kesesuaian keterampilan karyawan dengan tugas baru, serta memberikan dukungan yang diperlukan selama masa transisi.

3. Demosi

Meskipun jarang disukai, kadang menjadi langkah yang diperlukan dalam manajemen sumber daya manusia. Ini melibatkan penurunan pangkat, jabatan, penghasilan, dan tanggung jawab karyawan. Demosi biasanya dilakukan berdasarkan penilaian kinerja yang tidak memuaskan atau sebagai konsekuensi dari perilaku yang dianggap merugikan organisasi, seperti kemangkiran berlebihan, korupsi, kolusi, atau pelanggaran serius terhadap kebijakan perusahaan.

Proses demosi harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan sesuai dengan prosedur yang adil dan transparan. Komunikasi yang jelas tentang alasan demosi

sangat penting untuk memastikan karyawan memahami keputusan tersebut dan apa yang diharapkan dari mereka di masa depan. Dalam beberapa kasus, demosi dapat disertai dengan rencana perbaikan kinerja atau pelatihan tambahan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki situasi mereka.

Dampak demosi terhadap individu dan organisasi bisa cukup signifikan. Bagi karyawan, demosi dapat menjadi pukulan berat terhadap moral dan kepercayaan diri, potensial mempengaruhi kinerja mereka lebih lanjut. Bagi organisasi, meskipun demosi mungkin diperlukan untuk menjaga standar kinerja, ia juga dapat mempengaruhi moral tim secara keseluruhan dan persepsi terhadap manajemen. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menangani demosi dengan sensitif, memastikan proses yang adil, dan jika memungkinkan, menyediakan jalur untuk perbaikan dan pengembangan karyawan di masa depan.

2.2.3.4 Indikator Penempatan Kerja

Suwatno (2003) dalam (Herlina et al., 2023) menyatakan indikator-indikator penempatan karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan fondasi penting dalam penempatan karyawan, mencakup tingkat pendidikan minimum yang dipersyaratkan untuk suatu posisi tertentu. Konsep ini tidak hanya terbatas pada pendidikan formal yang disyaratkan, tetapi juga mempertimbangkan pendidikan alternatif yang dapat memberikan kompetensi setara. Pendidikan minimum yang disyaratkan biasanya merujuk pada gelar atau sertifikasi spesifik yang dianggap esensial untuk menjalankan tugas dalam posisi tertentu. Sementara itu, pendidikan alternatif membuka peluang bagi kandidat dengan latar belakang pendidikan non-tradisional namun memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Hal ini mencerminkan pengakuan terhadap berbagai jalur pembelajaran dan pengembangan kompetensi, yang mungkin mencakup program pelatihan khusus, sertifikasi industri, atau bahkan pengalaman praktis yang intensif.

2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan kerja melingkupi spektrum pemahaman yang luas yang diperlukan seorang karyawan untuk berperforma efektif dalam pekerjaannya. Ini mencakup dua dimensi penting: pengetahuan yang dimiliki sebelum penempatan dan pengetahuan yang diperoleh selama bekerja. Pengetahuan pra-penempatan mencerminkan kesiapan karyawan untuk segera berkontribusi, meliputi pemahaman tentang industri, proses bisnis, dan teknologi relevan yang telah dimiliki sebelumnya. Sementara itu, pengetahuan yang diperoleh selama bekerja menunjukkan kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan karyawan. Ini bisa mencakup pemahaman mendalam tentang prosedur operasional standar perusahaan, dinamika tim, budaya organisasi, serta perkembangan terbaru dalam bidang atau industri terkait. Keseimbangan antara kedua jenis pengetahuan ini penting untuk memastikan karyawan tidak hanya dapat langsung berkontribusi, tetapi juga terus berkembang seiring dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis.

3. Keterampilan kerja

Keterampilan kerja merujuk pada kemampuan praktis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik dalam pekerjaan. Ini merupakan aplikasi nyata dari pengetahuan yang dimiliki dan seringkali hanya dapat dikembangkan melalui praktik langsung. Keterampilan kerja ini dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok utama. Pertama, keterampilan mental yang mencakup kemampuan analitis, pemecahan masalah, kreativitas, dan pengambilan keputusan. Kedua, keterampilan fisik yang melibatkan koordinasi motorik, daya tahan, dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas fisik yang mungkin diperlukan dalam pekerjaan. Ketiga, keterampilan sosial yang meliputi komunikasi efektif, kerjasama tim, kepemimpinan, dan kemampuan berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan. Kombinasi dari ketiga kategori keterampilan ini sangat penting dalam memastikan karyawan dapat menjalankan perannya secara komprehensif dan efektif dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan kolaboratif.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan praktis dan wawasan yang diperoleh seorang karyawan dari keterlibatan langsung dalam pekerjaan-pekerjaan sebelumnya. Ini menjadi indikator penting yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan telah menerapkan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan mereka dalam situasi kerja nyata. Pengalaman kerja tidak hanya dinilai dari lamanya seseorang bekerja, tetapi juga dari kualitas dan relevansi pengalaman tersebut dengan posisi yang akan diisi. Ini menjadi bahan pertimbangan krusial dalam penempatan karyawan, membantu organisasi menilai kesiapan seseorang untuk menangani tanggung jawab tertentu. Lamanya pengalaman kerja juga dapat mengindikasikan tingkat keahlian dan kedalaman pemahaman seseorang terhadap bidang tertentu. Namun, penting untuk dicatat bahwa nilai pengalaman kerja tidak selalu linier dengan waktu; pengalaman yang beragam dan menantang dalam periode yang lebih singkat mungkin lebih berharga daripada pengalaman yang monoton dalam jangka waktu yang lebih lama.

2.2.3.5 Penempatan Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, pengaturan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia dan didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan dan kepatutan. Islam mengajarkan bahwa setiap orang memiliki potensi dan kemampuan yang unik, dan melalui pengaturan kerja yang tepat, potensi tersebut dapat dimaksimalkan. Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam Al-Quran surat Az-Zukhruf ayat 32 yang menekankan bahwa perbedaan kemampuan dan keterampilan antar manusia saling melengkapi dan mendukung dalam berbagai bidang pekerjaan.

أَهُمْ يَفْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya:

Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami lah yang menentukan penghidupan mereka dalam kehidupan dunia dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.

Dalam jurnal Rashid (2017), ayat ini menjelaskan bahwa Allah-lah yang menentukan kedudukan dan penghidupan manusia di dunia termasuk dalam hal penempatan kerja. Ada orang yang diangkat derajatnya, ada yang ditempatkan di posisi yang lebih rendah. Perbedaan ini merupakan ketentuan dan kehendak Allah.

Tujuan dari perbedaan derajat dan kedudukan ini adalah agar manusia saling membutuhkan dan tolong-menolong satu sama lain. Orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dapat memanfaatkan orang yang lebih rendah, dan sebaliknya. Dengan demikian, terciptalah saling ketergantungan dan kerjasama di antara sesama manusia. Implikasinya dalam konteks pekerjaan adalah, setiap orang harus menerima dan menjalankan tugasnya dengan baik, sesuai dengan kedudukan yang telah ditentukan oleh Allah. Mereka tidak boleh merasa iri atau berusaha untuk mengubah posisi yang telah ditetapkan. Sebaliknya, mereka harus bersyukur dan melaksanakan tugasnya dengan ikhlas demi mencapai ridha Allah.

2.2.4 Keterlibatan Pegawai

2.2.4.2 Pengertian Keterlibatan Pegawai

Menurut Indayati et al., (2012) keterlibatan pegawai adalah suatu proses di mana karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan dapat berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam setiap langkah yang diambil oleh organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada semangat bekerja yang ditunjukkan oleh para pekerja. Hal ini terjadi ketika mereka mengerahkan tenaga mereka untuk melakukan pekerjaan yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Rasa antusias ini muncul karena karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya,

yang berpotensi mendorong mereka untuk menampilkan perilaku yang menunjukkan keterlibatan tinggi. Perilaku yang mencerminkan keterlibatan ini membawa manfaat positif bagi organisasi, terutama dalam hal peningkatan pendapatan (Vellya et al., 2020).

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) keterlibatan pegawai adalah salah satu strategi yang diterapkan oleh pimpinan organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka. Strategi ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk secara aktif menyuarakan gagasan-gagasan kreatif mereka dan menggunakan sepenuhnya bakat serta keahlian yang mereka miliki. Keterlibatan karyawan merupakan bentuk komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan kepedulian yang tinggi terhadap tugas-tugas yang dihadapi, perasaan keterikatan secara psikologis terhadap pekerjaan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Selain itu, keterlibatan karyawan juga tercermin dari partisipasi aktif dalam pekerjaan dan kesadaran bahwa prestasi kerja penting bagi harga dirinya (Wala et al., 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai merupakan suatu kondisi dimana pegawai memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, ditandai dengan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di semua level organisasi. Hal ini mencakup semangat bekerja, rasa antusias, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Keterlibatan pegawai juga dipandang sebagai strategi organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia, mendorong kreativitas, dan memanfaatkan bakat serta keahlian pegawai secara optimal

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Pegawai

Hanim et al., (2014) menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan mereka. Faktor-faktor ini mencakup pekerjaan yang menarik dan menantang, kesempatan untuk mengembangkan karir dan memperluas pengetahuan, lingkungan kerja yang positif dengan rekan-rekan yang tepat, kompensasi yang adil, dukungan dari pihak

manajemen, serta pengakuan dan penghargaan atas kinerja. Selain itu, karakteristik personal seperti usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan tingkat pendidikan juga berperan dalam mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

Menurut Istijanto (2005) keterlibatan kerja pegawai merupakan aspek krusial dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi menunjukkan komitmen mendalam, dengan prioritas mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Ada beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan mereka, yaitu: (1) Sikap/disiplin terhadap pekerjaan, (2) Dukungan rekan kerja, (3) Lingkungan pekerjaan lain.

2.2.4.4 Indikator Keterlibatan Pegawai

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2003) dan diadaptasi oleh Rupini (2015), digunakan untuk mengukur keterlibatan pegawai. UWES terdiri dari tiga (tiga) indikator, yaitu:

1. Penyerapan (*Absorption*)

Dicirikan dengan fokus yang mendalam pada pekerjaan, waktu terasa cepat, dan kesulitan melepaskan diri dari tugas. Individu dengan absorption tinggi menikmati keterlibatan penuh, sementara skor rendah menunjukkan kurang tertarik dan mudah teralihkan.

2. Kekuatan (*Vigor*)

Ditandai dengan energi tinggi, ketahanan mental kuat, kemauan maksimal, dan kegigihan menghadapi tantangan pekerjaan.

3. Dedikasi (*Dedication*)

Ditunjukkan dengan perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan. Individu dengan dedikasi tinggi mengidentifikasi diri secara kuat dengan pekerjaan, sementara skor rendah menunjukkan kurangnya pengalaman inspiratif dan antusiasme.

2.2.4.5 Dimensi Keterlibatan Pegawai

Menurut Ramadhan (2014), elemen penting bagi pegawai dikelompokkan dalam 6 dimensi:

1. Kepemimpinan dan Nilai-Nilai
2. Penghargaan dan Kompensasi
3. Pengembangan dan Peluang Masa Depan
4. Keseimbangan Kerja
5. Kualitas Pekerjaan
6. Lingkungan Pekerjaan.

2.2.4.6 Keterlibatan Pegawai Dalam Perspektif Islam

Keterlibatan pegawai dalam perspektif Islam merupakan konsep yang mengakar kuat dalam ajaran agama Islam. Islam memandang pekerjaan bukan hanya sebagai sarana mencari nafkah, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. Dalam Al-Quran, Allah berfirman dalam surah At-Taubah ayat 105. Ayat ini menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, karena setiap pekerjaan akan dilihat dan dinilai oleh Allah SWT.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Menurut Ilmi (2015) ayat ini menegaskan bahwa segala amal perbuatan manusia tidak akan luput dari sepengetahuan Allah. Oleh karena itu, manusia harus bekerja dengan ikhlas karena Allah, bukan untuk mencari pujian atau imbalan dari manusia. Ayat ini mendorong umat Islam untuk senantiasa produktif dan bertanggung jawab atas setiap tindakannya karena segala perbuatan mereka tidak akan luput dari

sepengetahuan Allah. Hal ini seharusnya memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik, bukan hanya sekedar memenuhi kewajiban.

Dengan demikian, ayat ini dapat menjadi pedoman bagi pegawai untuk bersikap profesional, jujur, dan bekerja dengan ikhlas demi mencari ridho Allah, bukan semata-mata untuk mendapatkan pujian atau imbalan duniawi.

2.2.5 Motivasi

2.2.5.2 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting dalam hubungan kerja yang mendasari proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia. Motivasi mempengaruhi perilaku manusia dan dapat dianggap sebagai pendorong, keinginan, atau kebutuhan yang membuat seseorang merasa antusias dan terdorong untuk mencapai tujuan pribadi. Dengan kata lain, motivasi membantu seseorang untuk terus berusaha memenuhi dorongan dari dalam dirinya (Bahri et al., 2017). Menurut Tanjung (2015), motivasi adalah kekuatan yang membuat seseorang bekerja dengan cara yang akan memberikan hasil terbaik. Motivasi juga berperan besar dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan berdedikasi tinggi.

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersedia untuk mengerahkan upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja adalah proses psikologis yang menghasilkan, memandu, dan mempertahankan perilaku pribadi dalam situasi kerja. Individu yang termotivasi cenderung lebih giat dalam bekerja, memiliki komitmen yang lebih tinggi, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, individu yang kurang termotivasi cenderung kurang produktif, sering absen, dan tidak puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Memahami konsep motivasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk dapat merancang strategi yang efektif dalam memotivasi karyawan. Dengan memiliki karyawan yang

termotivasi, organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif.

2.2.5.3 Jenis Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2006), yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif)

Proses mendorong orang lain untuk melakukan apa yang kita inginkan dengan cara yang membuat mereka merasa tenang dan puas adalah apa yang disebut motivasi positif. Salah satu contohnya adalah dengan memberikan penghargaan, hadiah, pujian, pengakuan, dan cara lain. Motivasi positif ini mendorong seseorang untuk meningkatkan atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

2. Motivasi negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Contohnya dengan memberikan hukuman, ancaman, dan lain sebagainya. Motivasi negatif ini bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang akan dicapai karena ada rasa takut untuk mendapatkan hukuman.

Motivasi positif lebih baik digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan hasil pekerjaan karyawan dibandingkan motivasi negatif. Meskipun motivasi negatif juga dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja, tetapi dampaknya kurang efektif karena dapat membuat karyawan merasa terpaksa dan tidak ikhlas dalam bekerja. Oleh karena itu Hasibuan (2006) menyarankan agar pemimpin lebih mengutamakan penggunaan motivasi positif dalam memotivasi karyawan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi secara sukarela dan ikhlas.

2.2.5.4 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2006), motivasi memiliki beberapa tujuan penting, di antaranya:

1. Meningkatkan semangat dan kepuasan kerja pegawai
Dengan pemberian motivasi, moral dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih antusias, bahagia, dan puas dalam bekerja.
2. Meningkatkan produktivitas kerja
Motivasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.
3. Menjaga kestabilan tenaga kerja
Pegawai yang merasa termotivasi biasanya lebih loyal dan nyaman untuk terus bekerja di perusahaan, sehingga membantu menjaga kestabilan jumlah karyawan dan mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja.
4. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
Motivasi dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam absensi, mengurangi keterlambatan dan kemangkiran kerja.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
Perusahaan yang dapat memotivasi karyawannya dengan baik akan menjadi daya tarik bagi calon karyawan potensial, sehingga mengefektifkan proses pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
Pemberian motivasi dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, dan hubungan baik antar karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
Karyawan yang termotivasi cenderung lebih loyal, kreatif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan .
Motivasi dapat mendorong perusahaan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan, seperti pemberian insentif, tunjangan, dan fasilitas lainnya.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Dengan motivasi, karyawan akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berhati-hati dan efisien dalam menggunakan peralatan kerja dan bahan baku.

2.2.5.5 Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2019). Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi kerja, antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini diperkenalkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943. Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, tempat tinggal, udara, dan kebutuhan fisik lainnya.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Mencakup keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional, serta jaminan pekerjaan.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Meliputi kebutuhan untuk diterima oleh lingkungan sosial, memiliki hubungan persahabatan, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Terdiri dari kebutuhan untuk dihargai, dihormati, memiliki status, pengakuan, dan apresiasi.

e. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)*

Merupakan kebutuhan tertinggi, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal dan merealisasikan kemampuan serta bakat yang dimiliki.

Maslow berpendapat bahwa kita harus memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar terlebih dahulu sebelum kita dapat fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi. Setelah kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, dan keamanan terpenuhi, maka kebutuhan di tingkat berikutnya, seperti rasa harga diri atau aktualisasi diri, menjadi motivasi utama seseorang untuk berkembang lebih jauh. Jadi, kebutuhan yang lebih tinggi hanya akan muncul sebagai pendorong ketika kebutuhan yang lebih mendasar telah terpenuhi.

2. *Teori Dua Faktor Herzberg*

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kelompok, yaitu:

a. *Faktor Hygiene (Maintenance Factors)*

Faktor ini mencakup aspek-aspek seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja, serta keamanan kerja. Faktor hygiene bukan merupakan faktor yang memotivasi, melainkan faktor yang dapat menghilangkan ketidakpuasan kerja.

b. *Faktor Motivator (Motivation Factors)*

Faktor ini berkaitan dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan yang menantang, dan peluang untuk berkembang. Faktor motivator ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Herzberg, untuk memotivasi karyawan, faktor hygiene harus dipenuhi terlebih dahulu untuk menghilangkan ketidakpuasan kerja. Setelah itu, faktor motivator harus disediakan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

3. Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland pada tahun 1961. McClelland mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan utama yang mendasari motivasi, yaitu:

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement/n-Ach*)

Merupakan dorongan untuk mengungguli standar, berprestasi dalam situasi kompetitif, dan mencapai kesuksesan dengan usaha sendiri.

b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation/n-Affil*)

Yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab, serta diterima oleh orang lain.

c. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power/n-Pow*)

Merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, serta memiliki kekuatan dan otoritas.

Menurut McClelland, setiap individu memiliki kombinasi dari ketiga kebutuhan tersebut dengan intensitas yang berbeda-beda. Individu yang termotivasi oleh kebutuhan akan prestasi cenderung lebih berorientasi pada pencapaian tujuan dan berusaha untuk mencapai kesuksesan melalui usaha yang maksimal.

2.2.5.6 Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2009), motivasi seseorang dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi motivasi antara lain:

1. Kebutuhan hidup dasar, seperti kondisi kerja yang baik, kompensasi yang adil, dan kepastian pekerjaan.
2. Keinginan memiliki, misalnya, keinginan untuk memiliki benda, jabatan, atau penghasilan yang lebih baik.
3. Hasrat untuk dihargai, dorongan untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi atau kontribusi yang telah dilakukan.
4. Keinginan akan pengakuan, yang mencakup hubungan kerja yang harmonis dan pengakuan atas hasil kerja.

5. Dorongan berkuasa, keinginan untuk memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan atau dalam arah organisasi.

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja.

Faktor-faktor ekstern yaitu:

1. Lingkungan kerja
2. Kompensasi memadai
3. Supervisi yang baik
4. Jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan fleksibel

2.2.5.7 Indikator Motivasi

Indikator yang digunakan dalam variabel ini berdasarkan teori Maslow, seperti yang dijelaskan dalam Sedarmayanti (2017), mencakup lima tingkatan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi secara bertahap, yaitu:

- a. Kebutuhan fisik

Merupakan kebutuhan paling mendasar untuk kelangsungan hidup manusia. Meliputi kebutuhan primer seperti makanan, air, udara, tempat tinggal, dan kebutuhan biologis dasar lainnya yang mutlak dipenuhi untuk mempertahankan eksistensi individu.

- b. Kebutuhan keamanan

Menggambarkan keinginan manusia untuk merasa aman dan terlindungi dari ancaman fisik maupun psikologis. Mencakup keamanan kerja, stabilitas ekonomi, perlindungan dari bahaya, jaminan kesehatan, dan rasa aman secara menyeluruh dalam berbagai aspek kehidupan.

- c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan yang muncul dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial yang memerlukan interaksi dan hubungan dengan individu lain. Meliputi keinginan untuk berkelompok, diterima dalam komunitas, membangun hubungan persahabatan, cinta, kasih sayang, dan komunikasi sosial yang bermakna.

d. Kebutuhan penghargaan

Berkaitan dengan hasrat individu untuk dihargai, diakui, dan dihormati baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Mencakup keinginan memperoleh status, prestise, pengakuan atas pencapaian, rasa percaya diri, dan penghargaan yang membangun harga diri.

e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri

Kebutuhan tertinggi yang menggambarkan potensi individu untuk mengembangkan diri secara maksimal. Melibatkan upaya mencapai potensi penuh, kreativitas, pertumbuhan personal, pelayanan sosial, dan memberikan kontribusi bermakna bagi lingkungan sekitar.

2.2.5.8 Motivasi Dalam Perspektif Islam

Perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mereka. Seorang pemimpin perlu memahami bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda, yang dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk dapat memotivasi bawahannya, agar semangat kerja mereka meningkat. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT. dalam Surat Al-Isra' ayat 70, yang mengingatkan kita akan pentingnya memberikan perhatian dan penghormatan kepada setiap individu, karena setiap orang memiliki potensi yang unik dan berharga untuk dikembangkan.

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى
كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya:

“Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”

Umiyarzi (2021) menjelaskan bahwa banyak orang yang bekerja hanya untuk mengejar materi dan kepentingan duniawi, tanpa memikirkan tujuan akhirat. Padahal, sangat penting bagi pekerja untuk memiliki motivasi yang tidak hanya berfokus pada keuntungan dunia, tetapi juga dapat membentuk karakter yang baik sesuai dengan ajaran Islam. Menurut Saleh (1997), motivasi kerja yang ideal dalam Islam memiliki beberapa karakteristik, di antaranya:

1. Niat yang baik dan benar, bekerja dengan tujuan mencari keridhaan Allah SWT.
2. Ketakwaan dalam bekerja, melaksanakan pekerjaan dengan penuh kesadaran sebagai bentuk ibadah.
3. Ikhlas dalam bekerja, melakukan pekerjaan dengan tulus, tanpa mengharapkan imbalan apa pun selain dari Allah SWT.
4. Menyadari bahwa bekerja adalah ibadah, memandang pekerjaan sebagai bagian dari pengabdian kepada Allah yang bernilai ibadah.

Hadis yang diriwayatkan dari Saad bin Abu Waqqash r.a, mengajarkan bahwa setiap pekerjaan atau nafkah yang dilakukan dengan niat yang benar, seperti mencari keridhaan Allah, akan dihargai sebagai ibadah. Bahkan nafkah untuk istri yang diberikan dengan niat yang tulus pun akan mendapat pahala dari Allah.

Jurnal ini menekankan bahwa motivasi dalam bekerja harus lebih dari sekadar mengejar dunia. Dengan niat yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, pekerjaan apapun dapat menjadi ladang ibadah yang mendatangkan berkah. Ketika seorang pekerja memiliki motivasi yang benar, maka pekerjaan yang tampaknya sulit sekalipun akan terasa ringan dan bermanfaat. Selain mendapatkan hasil duniawi, pekerjaan tersebut juga akan membawa keuntungan di akhirat.

Hal ini mengingatkan bahwa Allah SWT menciptakan manusia untuk beribadah hanya kepada-Nya. Dengan demikian, motivasi yang bersumber dari ajaran Islam tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan di dunia kerja, tetapi juga membantu membentuk karakter yang lebih baik. Lebih dari itu, motivasi ini membuka jalan bagi kita untuk meraih pahala di akhirat, karena setiap pekerjaan yang dilakukan dengan niat yang benar dan ikhlas bisa menjadi bagian dari ibadah kepada Allah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.2.6 Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pegawai merupakan aset yang sangat berharga dalam sebuah organisasi dan memiliki peran besar dalam mencapai kinerja yang unggul. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensinya (Hasibuan dalam Pratama et al., 2017). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah penempatan kerja yang tepat. Ketika pegawai berada pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan minatnya, maka mereka akan lebih termotivasi dan bekerja lebih optimal.

Upaya untuk mencapai hal tersebut dapat dilakukan dengan memastikan penempatan kerja yang tepat. Menurut Mathis & Jackson (2012) dalam Pratama dkk. (2017), penempatan kerja adalah proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan organisasi, memahami kompetensi karyawan, dan mencocokkan keduanya untuk memastikan penempatan yang optimal. Ketika karyawan ditempatkan sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan minat mereka, mereka akan bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan. Dengan penempatan yang tepat, karyawan dapat mengoptimalkan potensi yang dimilikinya dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini tentu berkontribusi pada peningkatan kinerja dan hasil yang lebih baik di tempat kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Manullang et al., (2020), Saputra et al., (2020), Parera et al., (2021), dan Iskandar (2020) menunjukkan bahwa penempatan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya, mereka akan lebih termotivasi dan mampu bekerja lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.2.7 Hubungan Keterlibatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Dalam era kompetisi global yang semakin ketat, keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh aset fisik atau finansial, melainkan juga oleh kualitas sumber daya manusianya. Pegawai, dengan pengetahuan, keterampilan, dan dedikasinya, menjadi penggerak utama inovasi dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam berbagai aspek pekerjaan dan pengambilan keputusan (Samud, 2021). Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sejauh mana mereka merasa terlibat dalam organisasi. Ketika karyawan merasa benar-benar terhubung dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias dan memberikan kontribusi terbaik mereka. Keterlibatan ini menciptakan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja mereka.

Upaya untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan meningkatkan keterlibatan pegawai. Menurut Rizaldi (2020), keterlibatan pegawai merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa terikat secara kognitif, emosional, dan fisik dengan pekerjaan mereka. Sistem ini melibatkan pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Pegawai yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat energi yang tinggi, antusiasme yang besar, dan fokus yang kuat terhadap tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja (Rahmat, 2023).

Simpulan dari penjelasan di atas yaitu, keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena dari keterlibatan yang tinggi tersebut, pegawai dapat mengoptimalkan potensi dirinya dan merasa lebih bermakna dalam pekerjaannya. Hal ini mengakibatkan performa kinerja seorang pegawai dapat meningkat. Dengan demikian, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada upaya meningkatkan keterlibatan pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Hasil studi penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Ratnawati (2021), Kurniawan (2022), Sinambela & Palupi (2022), dan Hadi et al., (2020) menyimpulkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.8 Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Pegawai dimediasi Motivasi

Di era modern yang penuh tantangan, kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis, tetapi juga pada ketepatan dalam penempatan kerja pegawainya. Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian pegawai menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja organisasi yang optimal. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan keterampilannya (Yuliana, 2015). Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kapabilitasnya, hal ini akan berdampak positif pada kinerja mereka, terutama ketika didukung oleh motivasi yang kuat.

Motivasi menjadi faktor krusial yang menjembatani hubungan antara penempatan kerja dan kinerja pegawai. Robbins & Judge (2013) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat, hal ini akan meningkatkan motivasi kerja mereka karena mereka merasa kemampuan dan potensinya dapat tersalurkan dengan baik. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Masri & Jaroon (2017) yang mengungkapkan bahwa penempatan kerja yang tepat memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, di mana kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya motivasi intrinsik.

Lebih lanjut, studi yang dilakukan oleh Iqbal et al., (2013) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa praktik penempatan kerja yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa ketika

karyawan merasa posisi mereka selaras dengan kemampuan dan aspirasi karirnya, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi yang tinggi kemudian mendorong pegawai untuk mengerahkan usaha terbaiknya dalam mencapai target kerja yang ditetapkan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peran mediasi motivasi. Ketika organisasi mampu menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya, hal ini akan memicu tumbuhnya motivasi intrinsik dalam diri pegawai. Motivasi yang kuat ini kemudian menjadi pendorong bagi pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan aspek penempatan kerja dan motivasi secara simultan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil studi penelitian yang dilakukan oleh Permana (2020), menyimpulkan bahwa motivasi dapat memberikan kontribusi dan berpengaruh positif atas pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

2.2.9 Hubungan Keterlibatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai dimediasi Motivasi

Keterlibatan pegawai telah menjadi fokus utama dalam penelitian organisasi modern karena perannya yang vital dalam meningkatkan kinerja pegawai. Bakker & Demerouti (2008) mengemukakan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya menunjukkan karakteristik unik berupa tingkat energi yang tinggi, dedikasi yang kuat, dan kemampuan untuk larut sepenuhnya dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini tidak hanya mencerminkan partisipasi fisik, tetapi juga mencakup aspek emosional dan kognitif yang mendalam dalam melaksanakan tugas-tugas kerja. Hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja tidak berjalan secara langsung, melainkan dimediasi oleh faktor motivasi yang berperan sebagai katalisator. Schaufeli & Bakker (2004) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif cenderung mengembangkan motivasi intrinsik yang lebih kuat. Ketika pegawai merasa terhubung secara mendalam dengan pekerjaannya, mereka

mengembangkan dorongan internal yang kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi ini kemudian bertindak sebagai penggerak yang mendorong pegawai untuk mengerahkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan organisasi.

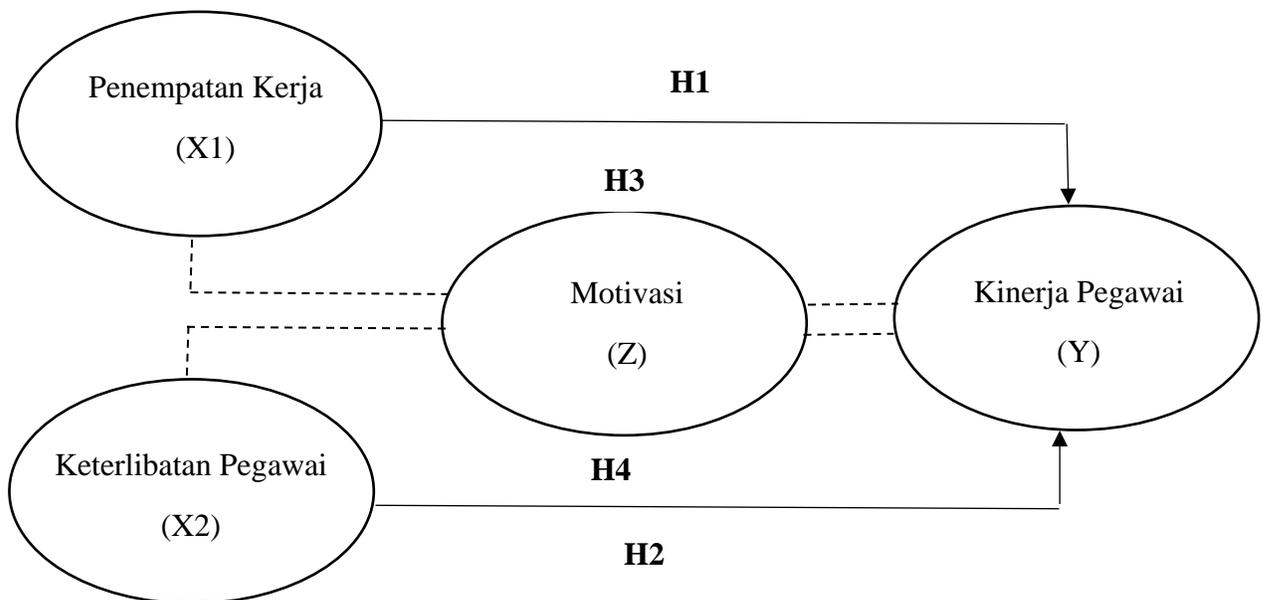
Temuan ini diperkuat oleh penelitian Salanova et al., (2005) yang mendemonstrasikan bahwa keterlibatan pegawai menciptakan spiral positif dalam lingkungan kerja. Ketika pegawai terlibat aktif, mereka cenderung mengalami peningkatan motivasi yang kemudian tercermin dalam kinerja yang lebih baik. Kinerja yang meningkat ini pada gilirannya memberikan umpan balik positif yang semakin memperkuat keterlibatan pegawai, menciptakan siklus berkelanjutan yang menguntungkan organisasi. Lebih lanjut, Bakker & Demerouti (2008) mengidentifikasi bahwa pegawai yang terlibat memiliki akses lebih baik terhadap sumber daya pekerjaan dan personal yang dapat meningkatkan motivasi mereka. Sumber daya ini mencakup dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan kesempatan pengembangan skill, yang semuanya berkontribusi pada penguatan motivasi internal. Motivasi yang terpelihara dengan baik ini kemudian menjadi faktor kunci yang menerjemahkan keterlibatan pegawai menjadi kinerja yang superior.

Salanova et al., (2005) juga menekankan bahwa hubungan antara keterlibatan, motivasi, dan kinerja bersifat resiprokal. Ketika pegawai menunjukkan keterlibatan yang tinggi, hal ini merangsang tumbuhnya motivasi intrinsik yang kuat, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Kinerja yang meningkat kemudian memberikan pengalaman positif yang memperkuat keterlibatan pegawai, menciptakan siklus positif yang berkelanjutan. Schaufeli & Bakker (2004) menambahkan dimensi penting dalam pemahaman ini dengan menggarisbawahi bahwa pegawai yang terlibat tidak hanya termotivasi untuk mencapai target kerja, tetapi juga cenderung mengembangkan inisiatif personal dan perilaku proaktif. Motivasi yang timbul dari keterlibatan mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi standar dan mencari cara-cara inovatif dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja dimediasi secara signifikan oleh faktor motivasi. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawainya perlu memahami dan mengelola dinamika ini dengan memfasilitasi keterlibatan aktif pegawai, yang pada gilirannya akan merangsang motivasi dan menghasilkan kinerja yang optimal. Pemahaman ini menjadi landasan penting bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi modern

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2 1 Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis Penelitian

- H1: Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H2: Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H3: Motivasi memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.
- H4: Motivasi memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang berfokus pada pengujian teori dengan cara mengukur variabel-variabel penelitian secara numerik dan melakukan analisis data dengan menggunakan statistik. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2018), penelitian kuantitatif berakar pada filsafat positivisme dan dirancang untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengambilan sampel dilakukan secara random, dan data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen yang terstandarisasi, kemudian dianalisis dengan metode statistik. Dalam penelitian ini, alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner, yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada karyawan untuk memperoleh tanggapan mereka.

Sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini tergolong sebagai riset eksplanatori (*explanatory research*), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Peneliti mengadopsi metode survei untuk akuisisi data, sebuah teknik yang memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan informasi. Seperti yang dijelaskan oleh Sanjaya (2015), kuesioner (*angket*) merupakan alat berupa daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang direspons atau diisi oleh partisipan sesuai dengan petunjuk yang disediakan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang yang berlokasi di Jl. Raya Langsep No.7, Bareng, Kec. Klojen, Kota Malang. Peneliti menggunakan topik manajemen SDM untuk melihat bagaimana penempatan kerja dan keterlibatan pegawai memengaruhi kinerja mereka dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada lokasi yang dipilih karena terdapat fenomena, sampel dan populasi yang cukup serta untuk menguji variabel mediasi.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Arikunto (2010) mendefinisikan populasi sebagai totalitas subjek yang diteliti. Senada dengan itu, Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2019) menggambarkan populasi sebagai entitas baik itu manusia, benda, atau fenomena yang dianggap representatif untuk dijadikan sampel dalam suatu penelitian, sesuai dengan parameter yang relevan dengan masalah yang dikaji. Dengan demikian, populasi dapat dipahami sebagai agregat individu atau objek studi yang memenuhi kriteria dan karakteristik spesifik yang telah ditetapkan. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang yaitu berjumlah 70 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sugiyono (2008) mengartikan sampel sebagai subset dari populasi yang akan diteliti, atau sebagian dari total anggota populasi yang memiliki karakteristik tertentu. Singkatnya, sampel adalah fraksi dari jumlah dan sifat-sifat yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ketika populasi berukuran besar dan peneliti menghadapi kendala untuk mempelajari seluruh elemen dalam populasi misalnya karena keterbatasan finansial, sumber daya manusia, atau waktu maka penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Dalam studi ini, sampel yang digunakan mencakup keseluruhan 70 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang memiliki kesamaan karakteristik dan dianggap dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, sampel dipilih dengan menggunakan pendekatan Non Probability Sampling. Menurut Sugiyono (2001), teknik ini berarti tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi bagian dari sampel. Untuk penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah Sampling Jenuh (atau sensus), yang berarti semua anggota populasi dilibatkan sebagai sampel.

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi sampel adalah seluruh pegawai Balai Pemerintahan Desa di Malang yang berjumlah 70 orang, dengan berbagai tingkatan jabatan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, yaitu pendekatan dimana setiap anggota populasi tanpa terkecuali dilibatkan sebagai bagian dari sampel.

3.5 Data dan Jenis Data

Penelitian ini akan memanfaatkan dua kategori data, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang otentik, dalam hal ini adalah responden. Untuk mengakuisisi data primer ini, peneliti akan mendistribusikan kuesioner kepada subjek penelitian, yang kemudian akan diisi secara mandiri oleh masing-masing partisipan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya, melainkan melalui perantara. Data jenis ini biasanya berasal dari berbagai sumber seperti arsip milik organisasi atau institusi, studi-studi sebelumnya, literatur akademik, dan publikasi jurnal yang relevan dengan isu yang sedang diteliti. Sebagai ilustrasi, ketika seorang peneliti ingin mengetahui total karyawan, tingkat ketidakhadiran, atau profil korporat, ia akan merujuk pada data sekunder yang tersedia.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian dapat dipahami sebagai serangkaian teknik yang dapat diaplikasikan oleh seorang peneliti dalam proses pengumpulan data, sementara instrumen penelitian adalah perangkat yang digunakan untuk memfasilitasi proses tersebut. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas hasil, menjadikannya lebih akurat, komprehensif, dan sistematis, sehingga memudahkan tahap pengolahan data (Arikunto, 2006). Dalam studi ini, peneliti mengadopsi beberapa pendekatan untuk mengakuisisi data:

a. Observasi

Teknik ini melibatkan dialog verbal antara dua pihak atau lebih secara tatap muka. Dalam konteks ini, observasi dilakukan pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, mencakup aspek-aspek seperti lokasi, jumlah pegawai, serta berbagai data pendukung lainnya untuk memperkaya informasi yang diperoleh.

b. Kuesioner

Kuesioner dirancang sebagai sebuah formulir terstruktur yang bertujuan untuk menangkap data, memastikan perolehan informasi yang akurat langsung dari responden. Fungsi utama dari penyusunan kuesioner adalah untuk mendapatkan informasi yang benar-benar relevan dengan fokus penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk memastikan pemahaman yang tepat dan menghindari kerancuan dalam menafsirkan konsep-konsep penelitian, penulis menyajikan definisi operasional berikut:

- a. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang berperan sebagai faktor yang memengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel lain. Dikenal juga dengan istilah stimulus, prediktor, atau antecedent (Utami, 2018). Dalam penelitian ini, variabel bebasnya adalah penempatan kerja (X1) dan keterlibatan pegawai (X2).
- b. Variabel Terikat (*dependent variable*) variabel yang dipengaruhi atau muncul sebagai akibat dari variabel independen. Variabel ini sering disebut sebagai output, kriteria, atau konsekuen (Utami, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).
- c. Variabel mediasi (*intervening variable*) yaitu variabel yang berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen. Variabel ini berada di tengah-tengah, mempengaruhi bagaimana variabel independen berdampak pada variabel dependen (Rahmawati, 2022). Dalam penelitian ini, variabel

mediasi yang digunakan adalah motivasi (Z). Berikut ini adalah identifikasi dari variabel dalam penelitian:

1. Variabel independen (X1) Penempatan kerja
Penempatan kerja mengacu pada proses menempatkan karyawan pada posisi atau tugas yang sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan mereka. Penempatan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa lebih nyaman dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
2. Variabel independen (X2) Keterlibatan pegawai
Keterlibatan pegawai mengacu pada sejauh mana karyawan terlibat dan berpartisipasi aktif dalam aktivitas organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkinerja lebih baik.
3. Variabel dependen (Y) Kinerja karyawan
Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Aspek ini dapat diukur melalui indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan perilaku kerja.
4. Variabel intervening (Z) Motivasi
Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja keras, berprestasi, dan mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor ini dapat mencakup kebutuhan akan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan personal.

Tabel 3.1**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
Penempatan Kerja (X1)	Pendidikan	a. Tingkatan pendidikan yang menjadi syarat suatu posisi b. Tingkat pendidikan tambahan atau pelatihan lain	Suwatno (2003) dalam (Herlina et al., 2023)
	Pengetahuan kerja	a. Memahami tugas b. Bekerja sesuai pengetahuan yang dimiliki	
	Keterampilan kerja	a. Cepat membuat keputusan b. Mudah menganalisis data	
	Pengalaman kerja	a. Pekerjaan yang dilakukan sesuai minat b. Penempatan sesuai dengan pengalaman c. Lama melakukan pekerjaan d. Pengalaman mendukung proses penempatan	
Keterlibatan pegawai	Penyerapan	a. Kemampuan fokus pada pekerjaan dalam jangka waktu yang lama b. Tingkat keasyikan dalam melakukan pekerjaan c. Intensitas keterlibatan dalam tugas-tugas kerja	Rupini (2015), Schaufeli & Bakker (2003)
	Kekuatan	a. Tingkat kekuatan dan semangat di tempat kerja b. Ketahanan mental dalam menghadapi tantangan pekerjaan	
	Dedikasi	a. Tingkat antusiasme terhadap pekerjaan b. Tingkat kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan	

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
Motivasi (Z)	Kebutuhan fisik	a. Gaji b. Tunjangan	Maslow (2017)
	Kebutuhan keamanan	a. Ketenangan dalam bekerja b. Jaminan pensiun c. Kepastian karir	
	Kebutuhan sosial/afiliasi	a. Hubungan baik dengan atasan b. Hubungan baik dengan rekan kerja	
	Kebutuhan penghargaan	a. Penilaian prestasi b. Bonus c. Prnghargaan	
	Kebutuhan aktualisasi diri	a. Membina karir b. Mengikuti training	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	a. Tingkat ketelitian b. Tingkat kerapian	Bernadin & Russel (2010)
	Kuantitas	a. Pekerjaan setara dengan standar b. Beban kerja pantas	
	Ketepatan waktu	a. On time dalam bekerja b. On time dalam penyelesaian pekerjaan	
	Efektivitas	a. Kerja sama b. Penggunaan sarana dan prasarana	
	Komitmen organisasi	a. Pemberian reward/penghargaan b. Memberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	

3.8 Skala Pengukuran

Dalam studi yang akan dilaksanakan, instrumen pengukuran yang digunakan mengadopsi Skala Likert. Model ini mengategorikan respons ke dalam lima tingkatan, di mana setiap opsi jawaban diberikan nilai numerik antara 1 hingga 5, sesuai dengan intensitas persetujuan responden. Mengikuti panduan Siregar (2014), distribusi skor adalah sebagai berikut:

- a. Respons "Sangat Setuju" (SS) diberi nilai 5.
- b. Respons "Setuju" (S) diberi nilai 4.
- c. Respons "Netral" (N) diberi nilai 3.
- d. Respons "Tidak Setuju" (TS) diberi nilai 2.
- e. Respons "Sangat Tidak Setuju" (STS) diberi nilai 1.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Tujuan utama dari analisis deskriptif adalah untuk menafsirkan tanggapan partisipan terhadap berbagai pernyataan yang disajikan, serta untuk memahami sebaran frekuensi respon mereka berdasarkan data yang telah dihimpun. Dalam studi ini, para peserta diminta untuk mengungkapkan pendapat mereka melalui lima tingkat persetujuan dengan menggunakan metode Skala Likert. Selain itu, pendekatan analitis ini juga berfungsi untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai variabel-variabel yang sedang diteliti. Data yang berhasil dikumpulkan melalui survei kemudian melewati proses penyuntingan, diorganisir dalam bentuk tabel, dan selanjutnya dibahas secara rinci menggunakan teknik statistik deskriptif (Supriyanto dan Ekowati, 2019).

3.9.2 Teknik Smart PLS

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis menggunakan analisis inferensial dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian, serta untuk memahami bagaimana variabel independen, mediasi dan dependen saling mempengaruhi satu sama lain. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis statistik yang inovatif dalam penelitian ilmiah, sebagaimana dikemukakan oleh

Abdillah dan Jogiyanto (2015). Teknik ini memungkinkan peneliti mengevaluasi model pengukuran dan struktural secara simultan, dengan keunggulan mampu menganalisis berbagai jenis data tanpa mensyaratkan asumsi yang kompleks. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), PLS berperan sebagai alat analisis yang fleksibel dan kuat. Metode ini tidak hanya menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, tetapi juga mampu mengeksplorasi hubungan kausalitas antarvariabel dengan pendekatan prediktif. Abdillah dan Jogiyanto (2015) menegaskan bahwa PLS memiliki kemampuan unik dalam mengembangkan teori ilmiah. Kelebihannya terletak pada kapasitas untuk menganalisis data dengan sampel yang tidak terlalu besar dan tidak membutuhkan prasyarat statistik yang rumit, menjadikannya pilihan metode analisis yang efisien dan efektif dalam berbagai bidang penelitian.

Partial Least Square (PLS) memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Berikut adalah beberapa poin penting yang perlu diketahui (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

1. Kelebihan

- a. PLS dapat digunakan untuk memodelkan banyak variabel dependen dan independen sekaligus.
- b. PLS efektif dalam mengatasi masalah multikolinearitas antar variabel independen.
- c. Teknik ini tetap memberikan hasil yang kuat meskipun data yang digunakan tidak normal atau ada data yang hilang (missing values).
- d. PLS dapat menghasilkan variabel laten independen langsung melalui cross-product yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
- e. Bisa digunakan untuk mengolah konstruk reflektif maupun formatif.
- f. PLS cocok digunakan pada sampel kecil, jadi tidak memerlukan data dalam jumlah besar.
- g. Tidak mengharuskan data untuk berdistribusi normal, memberikan fleksibilitas lebih.

Dapat mengolah data dengan berbagai jenis skala, seperti nominal, ordinal, dan kontinu.

2. Kekurangan

- a. Menginterpretasikan loading variabel laten independen bisa sulit, terutama jika berdasarkan hubungan cross-product yang tidak ada, berbeda dengan analisis faktor yang lebih mengandalkan korelasi antarvariabel independen.
- b. Karena distribusi estimasi yang tidak diketahui, nilai signifikan sulit diperoleh tanpa proses bootstrap.
- c. PLS lebih terbatas pada pengujian model estimasi statistik, yang mungkin tidak selalu cocok untuk analisis yang lebih kompleks.

3.9.2.1 Outer Model

Outer Model dalam analisis Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang ada. Abdillah dan Jogiyanto (2009) menjelaskan bahwa tujuan utama dari model ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik konstruk melalui variabel manifes, serta mengukur validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, outer model menghasilkan beberapa parameter penting, seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan *cronbach's alpha*, yang membantu memastikan bahwa model yang digunakan memiliki akurasi dan konsistensi yang baik. Selain itu, model ini juga menghasilkan nilai R² yang berfungsi sebagai parameter ketepatan prediksi model penelitian. Dengan demikian, outer model menjadi instrumen penting dalam menganalisis dan memvalidasi hubungan antara variabel laten dan indikator penelitian secara komprehensif.

Model pengukuran *outer model* dengan indikator reflektif dapat diuji melalui beberapa cara untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Berikut adalah penjelasan lebih sederhana mengenai hal tersebut:

1) *Construct Validity* (Validitas Konstruk)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) validitas konstruk Validitas konstruk mengukur seberapa baik instrumen penelitian menggambarkan teori yang mendasari konstruk yang diteliti. Untuk memastikan validitas konstruk, kita mengukur dua aspek penting: validitas konvergen dan validitas diskriminan. Terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan, validitas konstruk bertujuan mengukur ketepatan instrumen penelitian dalam menggambarkan konsep teoritis yang diteliti.

a. *Convergen Validity* (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam analisis PLS dengan indikator reflektif, validitas konvergen diperiksa dengan kriteria-kriteria berikut:

- *Outer Loading*: Harus lebih besar dari 0.7
- *Communality*: Harus lebih besar dari 0.5
- *Average Variance Extracted (AVE)*: Harus cukup tinggi untuk menunjukkan hubungan yang kuat antara item-item pengukur dan konstruk yang diukur (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan memastikan bahwa pengukur-pengukur untuk konstruk yang berbeda tidak memiliki korelasi yang terlalu tinggi.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan konsistensi dan ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Ada dua metode utama untuk mengukurnya:

- *Cronbach's Alpha*: Ini mengukur reliabilitas dasar dari konstruk. Nilai yang ideal adalah lebih dari 0.7, namun nilai 0.6 masih dianggap bisa diterima.
- *Composite Reliability*: Ini mengukur reliabilitas konstruk dengan cara yang lebih spesifik. Nilainya juga harus lebih dari 0,7 agar pengukuran yang dilakukan bisa diandalkan (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

3.9.2.2 Inner Model

Dalam PLS, model struktural diuji dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk dependen, koefisien jalur, serta nilai t untuk setiap jalur, guna menilai sejauh mana hubungan antar konstruk dalam model tersebut signifikan. Nilai R^2 menggambarkan seberapa besar variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam memprediksi variabel dependen. Sebagai contoh, jika nilai R^2 adalah 0,7, itu berarti 70% perubahan pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara 30% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Koefisien jalur atau inner model memberikan gambaran tentang kekuatan hubungan antar konstruk, dan untuk menguji apakah hubungan tersebut signifikan, digunakan nilai t -statistic. (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

3.9.2.3 Uji Mediasi

Uji mediasi adalah metode yang digunakan untuk memahami peran dan pentingnya variabel mediasi dalam sebuah model penelitian. Proses pengujian dilakukan secara bertahap, mulai dari menghitung koefisien, membandingkan statistik, hingga menganalisa hubungan antar variabel. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis lebih dalam peran variabel mediasi dan melihat seberapa signifikan hubungan antar variabel dalam model yang sedang diuji.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil Intansi

Balai Pemerintahan Desa di Malang merupakan lembaga yang berada di bawah Kementerian Dalam Negeri. Lembaga ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintah desa, terutama melalui program pelatihan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2021, Balai Besar ini bertanggung jawab dalam penguatan kapabilitas aparatur pemerintah desa. Balai Besar ini berlokasi di Jalan Raya Langsep Nomor 7, Bareng, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur, dan dapat dihubungi melalui telepon di nomor (0341) 572071. Sejarah lembaga ini dimulai sejak tahun 1957, ketika pemerintah menerbitkan peraturan terkait organisasi pembangunan masyarakat dan desa. Lembaga ini resmi menjadi Balai Penelitian dan Pengembangan Desa atau Balitbang Bangdes pada tahun 1968, sesuai dengan keputusan Menteri Dalam Negeri.

Lembaga ini kemudian berevolusi pada tahun 1987, berganti nama menjadi Balai Pengkaderan Pembangunan Desa. Perubahan ini juga memperluas area kerja lembaga, yang kini mencakup delapan wilayah di Indonesia bagian timur. Wilayah tersebut meliputi Jawa Timur, dua provinsi Kalimantan, Sulawesi Selatan, Nusa Tenggara Barat dan Timur, serta wilayah yang kini dikenal sebagai Papua dan Timor Leste. Pada era reformasi, terjadi perubahan signifikan dalam peraturan pemerintahan daerah dan desa. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Desa digantikan oleh Undang-Undang baru tahun 1999 yang mengatur pemerintahan daerah. Seiring perubahan ini, Balai Pengkaderan Masyarakat Desa juga mengalami perubahan nama.

Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang telah mengalami perubahan besar sejak didirikan. Pada awalnya, lembaga ini dikenal dengan nama Balai Penelitian dan Pengembangan Desa (Balitbang Bangdes) pada tahun 1968. Seiring berjalannya waktu, tepatnya pada tahun 2000, nama lembaga ini berubah menjadi Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2000. Selain itu, wilayah kerja lembaga ini juga diperluas untuk mencakup 14 provinsi yang tersebar di Indonesia bagian timur, termasuk Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara, hingga Papua, yang mencerminkan komitmennya dalam meningkatkan kapasitas pemerintahan desa di seluruh kawasan tersebut.

Meningkatnya beban kerja dan tanggung jawab, serta meningkatnya kepercayaan dari pemerintah, telah mendorong tuntutan kinerja yang profesional dari Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang. Perkembangan undang-undang pemerintah daerah, termasuk transisi dari UU No. 22 Tahun 1999 ke UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan revisi peraturan kelembagaan yang terjadi selanjutnya-mulai dari Keppres tahun 2000 hingga Peraturan Menteri No. 5 tahun 2021-mencerminkan semakin kompleksnya peran dan jangkauan organisasi. Saat ini, Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang melayani wilayah yang sangat luas, meliputi Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Maluku, Maluku Utara, Papua, Papua Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, dan Gorontalo.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 mengatur tentang perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Balai Pemerintahan Desa. Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang memiliki wilayah kerja yang mencakup sebagian besar wilayah Indonesia bagian timur, meliputi Provinsi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Gorontalo, serta berbagai provinsi di Sulawesi, Maluku, dan Papua. Dengan cakupan wilayah yang luas tersebut, Balai ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintah desa di berbagai daerah.

4.1.1.2 Struktur Organisasi Instansi

Struktur Administrasi Balai Pemerintahan Desa di Malang diorganisasikan ke dalam beberapa bagian:

1. Bagian Tata Usaha

Bagian ini memiliki peran sentral dalam mengelola berbagai fungsi organisasi yang penting. Bagian ini bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi secara menyeluruh, yang mencakup berbagai aspek penting seperti pengelolaan perlengkapan, urusan rumah tangga, layanan kesehatan, perpustakaan, keuangan, korespondensi, dan kepegawaian. Bagian tata usaha dibagi menjadi tiga sub-bagian dengan fokus khusus:

a. Subbagian program

Fokus utamanya adalah menyiapkan bahan perencanaan program dan anggaran. Tim ini berperan penting dalam merancang strategi organisasi dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program secara berkesinambungan.

b. Subbagian umum dan keuangan

Bertanggung jawab menangani urusan internal organisasi, termasuk pengelolaan perlengkapan, pengelolaan rumah tangga, koordinasi pelayanan kesehatan, pengelolaan perpustakaan, dan pengaturan keuangan.

c. Subbagian persuratan dan kepegawaian

Mengelola seluruh proses administrasi dokumen, termasuk pengelolaan surat menyurat, pengelolaan arsip, dan penanganan berbagai aspek kepegawaian dalam organisasi.

2. Bidang Pelatihan Penataan dan Administrasi Pemerintahan Desa

Bidang ini bertanggung jawab untuk melaksanakan pelatihan bagi perangkat desa, memantau dan mengevaluasi pelatihan tersebut, serta menyusun laporan terkait pelatihan di bidang penataan dan administrasi pemerintahan desa. Bidang ini terdiri dari dua seksi:

- a. Seksi pelatihan penataan pemerintahan desa
Mempunyai tugas menyiapkan bahan pelatihan, serta melakukan pemantauan, evaluasi, dan menyusun laporan pelatihan dalam bidang penataan pemerintahan desa.
 - b. Seksi pelatihan administrasi pemerintahan desa.
Bertugas menyusun bahan pelatihan, melakukan pemantauan dan evaluasi, serta menyusun laporan pelatihan di bidang administrasi pemerintahan desa.
3. Bidang Pelatihan Kelembagaan, Kerjasama, Keuangan dan Aset
- Merupakan unit kunci yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kapasitas perangkat desa. Ruang lingkup utama bidang ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan tata kelola dan administrasi pemerintahan desa. Bidang ini diorganisasikan ke dalam dua seksi utama dengan fokus spesifik:
- a. Seksi pelatihan kelembagaan dan kerjasama desa
Memiliki tanggung jawab fundamental dalam mempersiapkan materi pelatihan yang komprehensif seputar penataan struktur pemerintahan desa. Tim akan merancang kurikulum pelatihan, melaksanakan proses pemantauan berkesinambungan, melakukan evaluasi mendalam, serta menyusun laporan terperinci terkait capaian dan dampak pelatihan dalam aspek penataan pemerintahan desa.
 - b. Seksi pelatihan keuangan dan aset desa
Fokus seksi ini adalah mengembangkan bahan pelatihan yang berkaitan dengan aspek administratif pemerintahan desa. Mereka bertugas menyusun materi pelatihan yang komprehensif, melakukan pemantauan sistematis terhadap pelaksanaan pelatihan, mengevaluasi efektivitas program, dan menyiapkan laporan mendalam tentang capaian pelatihan di bidang administrasi pemerintahan desa.

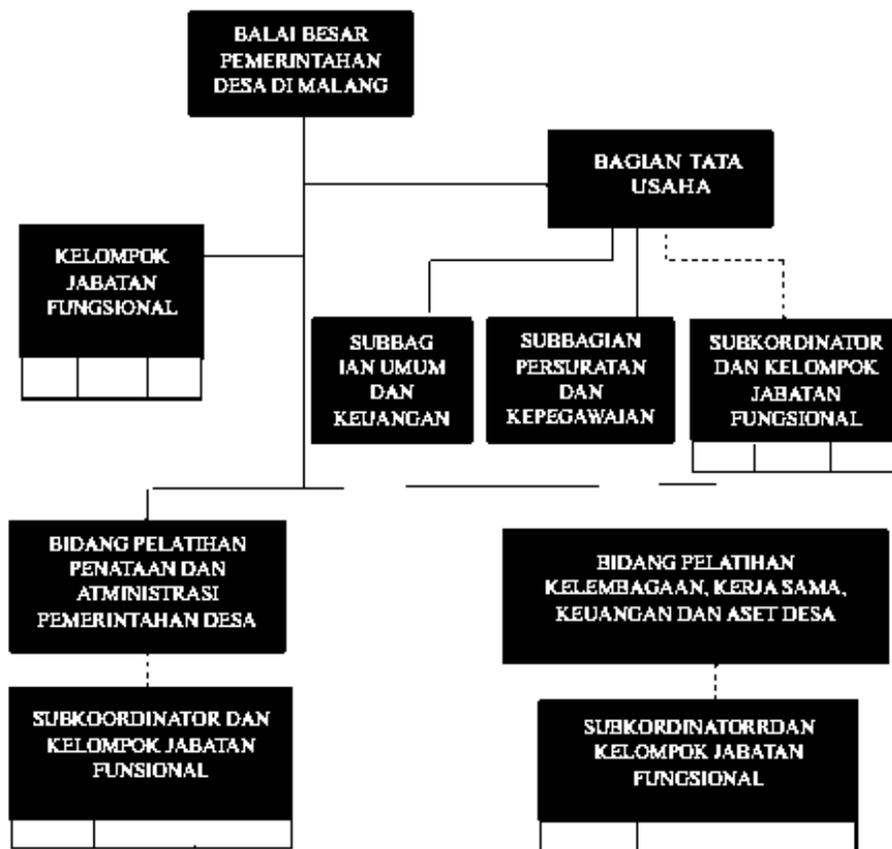
4. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok ini terdiri dari tenaga-tenaga profesional yang bekerja sesuai dengan bidang keahliannya. Mereka melaksanakan tugas berdasarkan peraturan yang berlaku dan dikoordinasikan oleh tenaga fungsional senior. Jumlah tenaga fungsional ini disesuaikan dengan kebutuhan dan beban kerja yang ada. Setiap jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur oleh peraturan perundang-undangan.

Berikut adalah struktur organisasi Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang

Gambar 4 1

Struktur Organisasi Balai Pemerintahan Desa di Malang



4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi profil demografis responden dengan mempertimbangkan tiga dimensi utama: jenis kelamin, rentang usia, dan masa kerja. Penelitian ini melibatkan total 70 individu yang berpartisipasi sebagai responden.

Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai komposisi responden, peneliti akan menyajikan hasil analisis karakteristik demografi dalam bentuk tabel. Tabel ini akan memberikan informasi rinci yang akan memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang struktur dan keragaman kelompok responden.

4.2.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	38	54,29%
Perempuan	32	45,71%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Dari Tabel 4.1, dapat terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, dengan jumlah 38 orang (54,29%). Sementara itu, 32 orang (45,71%) lainnya adalah perempuan. Dengan demikian, laki-laki merupakan kelompok yang lebih dominan di antara responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

4.2.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan usia.

Tabel 4.2
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
20-30 Tahun	19	21,14%
31-40 Tahun	22	31,43%
41-50 Tahun	20	28,57%
> 50 Tahun	9	12,86%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.2, penelitian ini menunjukkan adanya variasi yang luas pada usia responden. Kelompok usia 31-40 tahun mendominasi dengan jumlah 22 orang (31,43%), diikuti oleh kelompok usia 41-50 tahun dengan jumlah 20 orang (28,57%), kemudian kelompok usia 20-30 tahun dengan jumlah 19 orang (27,14%), dan terakhir adalah kelompok usia di atas 51 tahun dengan jumlah 9 orang (12,86%). Analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 31-40 tahun.

4.2.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

Tabel 4.3
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1-15 Tahun	40	57,14%
16-30 Tahun	18	25,71%
> 31 Tahun	12	17,14%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.3, temuan penelitian menunjukkan bahwa distribusi lama bekerja responden bervariasi. Mayoritas responden, yaitu 40 orang (57,14%), memiliki pengalaman kerja mulai dari 1-15 tahun. Selanjutnya, 18 orang (25,71%) telah bekerja selama 16-30 tahun, dan 12 orang (17,14%) telah bekerja lebih dari 31 tahun. Kesimpulannya, responden didominasi oleh mereka yang memiliki pengalaman kerja antara 1-15 tahun.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Tujuan dari pendeskripsian variabel penelitian adalah untuk menggambarkan karakteristik dari setiap variabel yang menjadi fokus analisis. Proses ini dilakukan melalui penyajian frekuensi jawaban responden yang akan direpresentasikan dalam bentuk angka berupa jumlah individu dan persentase untuk setiap item dalam variabel penelitian. Penelitian ini memfokuskan analisis pada empat variabel utama: Penempatan Kerja (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Data akan disajikan secara komprehensif untuk memberikan gambaran mendalam mengenai persepsi dan kondisi responden mengenai variabel-variabel tersebut. Melalui pendekatan deskriptif ini, peneliti berusaha menghasilkan pemahaman yang terstruktur dan sistematis mengenai hubungan-hubungan antar variabel yang diteliti.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Penempatan Kerja (X1)

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Variabel Penempatan Kerja (X1)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	2	2,86	8	11,4	36	51,43	24	34,29	70	100	4,17
X1.2	0	0	0	0	9	12,86	41	58,57	20	28,57	70	100	4,16
X1.3	0	0	0	0	7	10	38	54,29	25	35,71	70	100	4,26
X1.4	0	0	0	0	5	7,14	43	61,43	22	31,43	70	100	4,24
X1.5	0	0	0	0	12	17,1	27	38,57	31	44,29	70	100	4,27
X1.6	0	0	0	0	9	12,9	43	61,43	18	25,71	70	100	4,13
X1.7	0	0	1	1,43	13	18,6	36	51,43	20	28,57	70	100	4,07

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.8	0	0	1	1,43	10	14,3	41	58,57	18	25,71	70	100	4,09
X1.9	0	0	1	1,43	15	21,4	34	48,57	20	28,57	70	100	4,04
X1.10	0	0	0	0	9	12,9	31	44,29	30	42,86	70	100	4,3
MEAN													4,17

Pada Tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa item pertanyaan X1.9 memiliki rata-rata frekuensi terendah, di mana para pegawai Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang merasa bahwa mereka belum lama menjalani pekerjaan yang saat ini dilakukan. Sebaliknya, item pertanyaan X1.5 menunjukkan rata-rata frekuensi tertinggi, yang mengindikasikan bahwa banyak pegawai merasa mereka termasuk pribadi yang cepat dalam membuat keputusan.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Keterlibatan Pegawai (X2)

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Keterlibatan Pegawai (X2)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	5	7,14	8	11,43	35	50	22	31,43	70	100	4,06
X2.2	0	0	0	0	6	8,57	41	58,57	23	32,86	70	100	4,24
X2.3	0	0	3	4,29	4	5,71	37	52,86	26	37,14	70	100	4,23
X2.4	0	0	3	4,29	5	7,14	42	60	20	28,57	70	100	4,13
X2.5	0	0	2	2,86	5	7,17	38	54,29	25	35,71	70	100	4,23
X2.6	0	0	0	0	7	10	40	57,14	23	32,86	70	100	4,23
X2.7	0	0	2	2,86	12	17,14	40	57,14	16	22,86	70	100	4
MEAN													4,16

Pada Tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa item pertanyaan X2.7 memiliki rata-rata frekuensi terendah, di mana para pegawai merasa mereka belum merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. Di sisi lain, item pertanyaan X2.2 menunjukkan rata-rata frekuensi tertinggi, yang berarti banyak pegawai merasa nyaman dan menikmati pekerjaan yang mereka jalani.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0	2	2,86	6	8,57	35	50	27	38,57	70	100	4,24
Z.2	0	0	0	0	14	20	23	32,86	33	47,14	70	100	4,27
Z.3	0	0	0	0	10	14,29	39	55,71	21	30	70	100	4,16
Z.4	0	0	1	1,43	13	18,57	32	45,71	24	34,29	70	100	4,13
Z.5	1	1,43	2	2,86	13	18,57	45	64,29	9	12,86	70	100	3,84
Z.6	0	0	0	0	5	7,14	32	45,71	33	47,14	70	100	4,4
Z.7	0	0	0	0	7	10	33	47,14	30	42,86	70	100	4,33
Z.8	0	0	2	2,86	9	12,86	47	67,14	12	17,14	70	100	3,99
Z.9	0	0	3	4,29	13	18,57	40	57,14	14	20	70	100	3,93
Z.10	0	0	3	4,29	14	20	36	51,43	17	24,29	70	100	3,96
Z.11	0	0	2	2,86	7	10	39	55,71	22	31,43	70	100	4,16
Z.12	0	0	3	4,29	7	10	42	60	18	25,71	70	100	4,07
MEAN													4,12

Pada Tabel 4.6 di atas, terlihat bahwa item pertanyaan Z.5 memiliki rata-rata frekuensi terendah, di mana para pegawai merasa bahwa mereka belum sepenuhnya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. Sementara itu, item pertanyaan Z.2 menunjukkan rata-rata frekuensi tertinggi, yang berarti banyak pegawai merasa telah menyelesaikan pekerjaan mereka dengan rapi dan baik.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	0	0	8	11,43	41	58,57	21	30	70	100	4,19
Y2	0	0	0	0	3	4,29	47	67,14	20	28,57	70	100	4,24

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y3	0	0	0	0	4	5,71	41	58,57	25	35,71	70	100	4,3
Y4	0	0	2	2,86	9	12,86	40	57,14	19	27,14	70	100	4,09
Y5	0	0	0	0	5	7,14	40	57,14	25	35,71	70	100	4,29
Y6	0	0	1	1,43	6	8,57	40	57,14	23	32,86	70	100	4,21
Y7	0	0	0	0	5	7,14	31	44,29	34	48,57	70	100	4,41
Y8	0	0	0	0	4	5,71	38	54,29	28	40	70	100	4,34
Y9	0	0	0	0	15	21,43	33	47,14	22	31,43	70	100	4,1
Y10	1	1,43	0	0	9	12,86	35	60	25	35,71	70	100	4,1
MEAN													4,24

Pada Tabel 4.7 di atas, terlihat bahwa item pertanyaan Y.9 dan Y.10 memiliki rata-rata frekuensi terendah, di mana para pegawai merasa bahwa Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang belum memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir atau mengikuti pelatihan. Di sisi lain, item pertanyaan Y.8 menunjukkan rata-rata frekuensi tertinggi, yang berarti para pegawai merasa bahwa penilaian prestasi kerja di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang sudah dilakukan secara adil.

4.2.3 Analisis Data

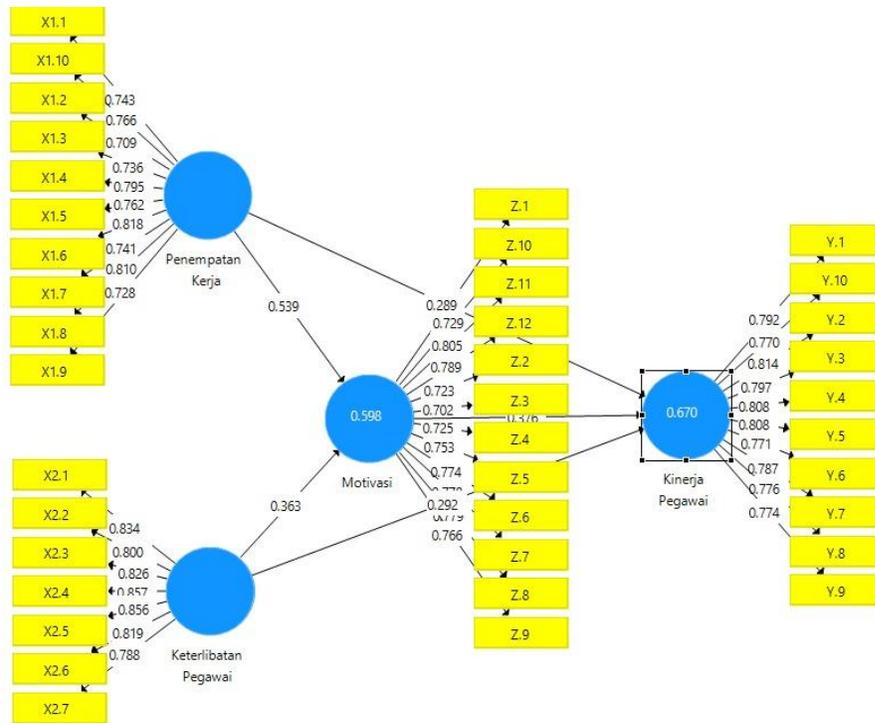
4.2.3.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Tujuan dari analisis Uji Partial Least Square (PLS) adalah untuk menguji dampak variabel Penempatan Kerja (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y).

4.2.3.2 Evaluasi Model Penelitian (*Outer Model*)

Gambar 4.2

Hasil *Output* PLS Algoritm



Sumber: SmartPLS (2024)

Gambar 4.1 menunjukkan hasil dari algoritma PLS, yang mencakup data mengenai *factor loadings*, *convergent validity*, dan *discriminant validity* semua aspek yang penting untuk menilai keberhasilan sebuah penelitian. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel Penempatan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Motivasi dan Kinerja Karyawan terbukti valid. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara indikator dengan konstraknya masing-masing, yang ditunjukkan dengan nilai loading factor yang lebih dari 0,7. Berikut ini adalah nilai yang diperoleh dari Gambar 4.1:

Tabel 4.8**Validitas dan Reabilitas Konstruk**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Penempatan Kerja	0.922	0.924	0.938	0.683
Keterlibatan Pegawai	0.933	0.935	0.943	0.624
Motivasi	0.931	0.935	0.941	0.569
Kinerja Pegawai	0.921	0.940	0.932	0.580

Sumber: SmartPLS (2024)

Berdasarkan Tabel 4.8, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dimana *composite reliability (rho_c)* lebih dari 0,6 dan reliabilitas indikator di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah variasi dari indikator-indikator yang ada. Untuk mendukung kevaliditasannya, berikut ini adalah hasil uji validitas yang diperoleh:

Tabel 4.9**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
A	Penempatan Kerja (X1)			
1	X1.1		0.743	Valid
2	X1.2		0.709	Valid
3	X1.3		0.736	Valid
4	X1.4		0.795	Valid
5	X1.5		0.762	Valid

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
6	X1.6		0.818	Valid
7	X1.7		0.741	Valid
8	X1.8		0.810	Valid
9	X1.9		0.728	Valid
10	X1.10		0.766	Valid
B	Keterlibatan Pegawai (X2)			
1	X2.1		0.834	Valid
2	X2.2		0.800	Valid
3	X2.3		0.826	Valid
4	X2.4		0.857	Valid
5	X2.5		0.856	Valid
6	X2.6		0.819	Valid
7	X2.7		0.788	Valid
C	Motivasi (Z)			
1	Z.1		0.721	Valid
2	Z.2		0.723	Valid
3	Z.3		0.702	Valid
4	Z.4		0.725	Valid
5	Z.5		0.753	Valid
6	Z.6		0.774	Valid
7	Z.7		0.778	Valid
8	Z.8		0.779	Valid
9	Z.9		0.766	Valid
10	Z.10		0.729	Valid
11	Z.11		0.805	Valid
12	Z.12		0.789	Valid
D	Kinerja Pegawai (Y)			
1	Y.1		0.792	Valid

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
2	Y.2		0.814	Valid
3	Y.3		0.797	Valid
4	Y.4		0.808	Valid
5	Y.5		0.808	Valid
6	Y.6		0.771	Valid
7	Y.7		0.787	Valid
8	Y.8		0.776	Valid
9	Y.9		0.774	Valid
10	Y.10		0.770	Valid

Sumber: SmartPLS (2024)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai koefisien untuk variabel Penempatan Kerja (X1), Keterlibatan Karyawan (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) semuanya berada di atas 0,7.

4.2.3.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji inner model digunakan untuk memahami hubungan antar konstruk dalam model penelitian, serta untuk mengukur seberapa signifikan hubungan tersebut dan seberapa besar nilai R-Square yang dihasilkan.

1. Perhitungan *R-Square*

Berikut adalah hasil R-Square yang diperoleh dari pengujian menggunakan SmartPLS 3.0:

Tabel 4.10

Hasil *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja Pegawai	0.670	0.655
Motivasi	0.598	0.586

Sumber: SmartPLS (2024)

Dari tabel 4.10 menunjukkan bahwa *R-Square* Kinerja Pegawai memiliki nilai 0,670 atau 67%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai yang mampu dijelaskan yakni sebesar 67%, sedangkan sisanya yaitu 33 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini. Kemudian *R-Square* variabel Motivasi memiliki nilai 0,598 atau 59,8%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi mampu dijelaskan sebesar 59,8%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 40,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini.

2. Perhitungan *Goodness of Fit*

Berikut adalah hasil perhitungan *Goodness of Fit* yang diperoleh dari pengujian menggunakan SmartPLS 3.0:

Tabel 4.11
Hasil *Goodness of Fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.106	0.106
d_ULS	8.820	8.820
d_G	6.905	6.905
Chi-square	1717.518	1717.518
NFI	0.491	0.491

Sumber: SmartPLS (2024)

Berdasarkan perhitungan *Goodness of Fit*, nilai Normed Fit Index (NFI) yang diperoleh adalah 0,491. Ini menunjukkan bahwa model tersebut sudah memenuhi kriteria kecocokan dengan data yang ada.

4.2.3.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan hasil uji bootstrapping yang mencakup path coefficients, yang selanjutnya disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.12**Hasil Path Coefficients**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values	Keterangan
Penempatan Kerja > Kinerja Pegawai	0.289	0.289	0.116	2.488	0.013	Signifikan
Keterlibatan Pegawai > Kinerja Pegawai	0.292	0.316	0.123	2.367	0.018	Signifikan
Penempatan Kerja > Motivasi > Kinerja Pegawai	0.203	0.194	0.093	2.184	0.029	Signifikan
Keterlibatan Pegawai > Motivasi > Kinerja Pegawai	0.137	0.131	0.056	2.457	0.014	Signifikan

Sumber: SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.12 maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penempatan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, dengan *P value* sebesar 0,013 dan *T statistics* 2,488 (lebih besar dari 1,96), sehingga hipotesis ini diterima.
2. Keterlibatan Pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, dengan *P value* 0,018 dan *T statistics* 2,367 (lebih besar dari 1,96), sehingga hipotesis ini juga diterima.
3. Motivasi berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh Penempatan Kerja terhadap

Kinerja Pegawai di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, dengan *P value* 0,029 dan *T statistics* 2,184 (lebih besar dari 1,96), sehingga hipotesis ini diterima.

4. Motivasi juga menjadi mediator dalam pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang, dengan *P value* 0,014 dan *T statistics* 2,457 (lebih besar dari 1,96). Oleh karena itu, hipotesis ini diterima.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami, menguji dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai, dan bagaimana pengaruh penempatan kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai pemediasi pada Balai Pemerintahan Desa di Malang.

4.3.1 Pengaruh Penempatan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian dengan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pemerintahan Desa di Malang, dengan nilai *P value* sebesar 0,013. Hal ini mengindikasikan bahwa Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang telah berhasil menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Penempatan yang tepat memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efektif dan optimal, sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerjanya.

Balai tersebut telah mengoptimalkan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, dengan komposisi pegawai mencakup lulusan S1, S2, dan S3, sehingga penempatan yang tepat sesuai kualifikasi akademik berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, yang tercermin dari hasil signifikan pada pengujian statistik. Strategi penempatan pegawai yang sistematis ini menunjukkan bahwa Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang secara konsisten memperhatikan kesesuaian antara kualifikasi akademik dan jabatan yang dipangku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Manullang et al., (2020), Saputra et al., (2020), dan Parera et al., (2021), yang menunjukkan bahwa

penempatan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu instansi. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Iskandar (2020) yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Islam mengajarkan bahwa setiap individu memiliki potensi dan kemampuan yang unik, dan penempatan kerja yang tepat dapat memaksimalkan potensi tersebut. Allah SWT berfirman dalam Al-Quran surah Az-Zukhruf ayat 32. Ayat ini menekankan bahwa perbedaan kemampuan dan keterampilan di antara manusia adalah untuk saling melengkapi dan mendukung dalam berbagai bidang pekerjaan.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya:

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami lah yang menentukan penghidupan mereka dalam kehidupan dunia dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”

Dalam jurnal Rashid (2017), ayat ini menjelaskan bahwa Allah-lah yang menentukan kedudukan dan penghidupan manusia di dunia termasuk dalam hal penempatan kerja. Ada orang yang diangkat derajatnya, ada yang ditempatkan di posisi yang lebih rendah. Perbedaan ini merupakan ketentuan dan kehendak Allah.

4.3.2 Pengaruh Keterlibatan Pegawai (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Studi yang menggunakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) mengungkapkan bahwa partisipasi atau keterlibatan para pegawai memiliki dampak yang bermakna pada kinerja pegawai di Balai Besar Pemerintahan Desa yang berlokasi di wilayah Malang. Hal ini diperkuat oleh hasil statistik yang menunjukkan nilai P sebesar 0.018. Tingkat keterlibatan pegawai dapat dibuktikan melalui rasa nyaman dan menikmati dalam melakukan pekerjaannya, yang tercermin dari bagaimana mereka menyelaraskan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi. Ketika pegawai merasa

nyaman, mereka akan lebih terbuka dalam memberikan ide-ide kreatif dan mengambil inisiatif dalam pekerjaannya. Kenyamanan ini juga ditunjukkan melalui kemampuan mereka dalam mengelola tugas secara mandiri dan percaya diri dalam mengambil keputusan. Pegawai yang terlibat secara aktif akan terus mencari peluang pengembangan diri dan berkontribusi positif dalam tim kerjanya. Hal ini diperkuat dengan adanya hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang mendukung, dimana pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka. Pada akhirnya, rasa nyaman dan menikmati pekerjaan ini akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas yang meningkat, serta kualitas kerja yang lebih baik bagi organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti. Nugroho & Ratnawati (2021) dan Kurniawan (2022) telah mengidentifikasi adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja mereka. Sejalan dengan itu, penelitian Sinambela & Palupi (2022) dan Hadi dkk. (2020) juga memperkuat argumen bahwa keterlibatan yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mengembangkan potensinya secara maksimal dan menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaannya.

Keterlibatan pegawai dalam perspektif Islam merupakan konsep yang mengakar kuat dalam ajaran agama Islam. Islam memandang pekerjaan bukan hanya sebagai sarana mencari nafkah, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. Dalam Al-Quran, Allah berfirman dalam surah At-Taubah ayat 105. Ayat ini menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, karena setiap pekerjaan akan dilihat dan dinilai oleh Allah SWT.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang

mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Menurut Ilmi (2015) ayat ini menegaskan bahwa segala amal perbuatan manusia tidak akan luput dari sepengetahuan Allah. Oleh karena itu, manusia harus bekerja dengan ikhlas karena Allah, bukan untuk mencari pujian atau imbalan dari manusia. Ayat ini mendorong umat Islam untuk senantiasa produktif dan bertanggung jawab atas setiap tindakannya karena segala perbuatan mereka tidak akan luput dari sepengetahuan Allah. Hal ini seharusnya memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik, bukan hanya sekedar memenuhi kewajiban.

4.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dimediasi Motivasi (Z)

Penelitian dengan menggunakan analisis Partial Least Squares (PLS) mengungkapkan bahwa motivasi berperan sebagai mediasi antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. Hasil statistik menunjukkan nilai *P value* sebesar 0.029, yang menegaskan adanya hubungan positif yang signifikan. Secara spesifik, penelitian ini mengidentifikasi bahwa motivasi berperan sebagai variabel perantara yang menghubungkan antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja yang tepat dapat mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Artinya, motivasi tidak hanya memperkuat hubungan antara penempatan kerja yang tepat dan kinerja yang baik, tetapi juga meningkatkan dampak positif dari penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat, hal ini akan meningkatkan motivasi kerja mereka karena mereka merasa kemampuan dan potensinya dapat tersalurkan dengan baik. Balai Pemerintahan Desa di Malang sudah cukup baik dalam penempatan kerja, dengan memperhatikan kualifikasi Pendidikan, kompetensi, jenjang kepangkatan, keseimbangan usia.

Pada saat pegawai merasa posisi mereka selaras dengan kemampuan dan aspirasi karirnya, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi yang tinggi kemudian mendorong pegawai

untuk mengerahkan usaha terbaiknya dalam mencapai target kerja yang ditetapkan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana (2020). Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi memiliki peran penting sebagai faktor yang memberikan kontribusi positif dalam memediasi hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja.

Perilaku individu dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan mereka. Seorang pemimpin perlu menyadari bahwa setiap pegawai memiliki berbagai kebutuhan yang dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk mampu memotivasi bawahannya agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt. dalam surat Al-Isra' ayat 70.

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى
كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya:

“Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”

Menurut Umiyarzi (2021), terdapat kecenderungan umum di masyarakat saat ini dimana individu cenderung bekerja semata-mata hanya untuk memenuhi kebutuhan materi dan mengejar kepentingan duniawi, tanpa memperhatikan dimensi spiritual. Oleh karena itu, peneliti menekankan pentingnya motivasi kerja yang komprehensif, yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial semata, tetapi juga mampu mendorong terbentuknya karakter pribadi yang positif dan sejalan dengan nilai-nilai Islam.

4.3.4 Pengaruh Keterlibatan Pegawai (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dimediasi Motivasi (Z)

Analisis dengan menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja mereka di Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang. Hasil statistik menunjukkan nilai P value sebesar 0,014, yang memperkuat temuan penelitian. Penelitian ini menyoroti bahwa pegawai di instansi ini menunjukkan tingkat keterlibatan yang sangat baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Keterlibatan yang tinggi ini terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja melalui pengaruh motivasi mereka. Keterlibatan ini tidak hanya mencerminkan partisipasi fisik, tetapi juga mencakup aspek emosional dan kognitif yang mendalam dalam melaksanakan tugas-tugas kerja. Ketika pegawai terlibat aktif, mereka cenderung mengalami peningkatan motivasi yang kemudian tercermin dalam kinerja yang lebih baik. Kinerja yang meningkat ini pada gilirannya memberikan umpan balik positif yang semakin memperkuat keterlibatan pegawai, menciptakan siklus berkelanjutan yang menguntungkan organisasi.

Keterlibatan pegawai yang tinggi nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam pandangan Islam, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil atau capaian yang diraih seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan berpedoman pada nilai-nilai keislaman. Beberapa aspek penting dalam kinerja yang sesuai dengan ajaran Islam mencakup beberapa sifat utama: dapat dipercaya (amanah), memiliki kejujuran, bekerja secara profesional, tekun dalam menjalankan tugas, serta memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai agama. Konsep ini sejalan dengan apa yang difirmankan Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 132.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya:

“Masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan.”

Dalam tafsirnya Tafsir Ibnu Katsir, Alu Syaikh (2017) menjelaskan sebuah konsep mendasar tentang korelasi antara usaha dan pencapaian. Dalam pandangannya, ayat suci ini mengandung makna yang dalam tentang pemberian derajat atau penghargaan yang berbeda pada setiap individu berdasarkan kualitas perbuatan mereka. Jika dikontekstualisasikan dengan dunia kerja, penafsiran ini menghasilkan pemahaman yang signifikan: setiap individu akan mendapatkan kompensasi atau penghargaan yang sebanding dengan kualitas dan prestasi kerjanya. Implikasi dari penafsiran ini adalah setiap pekerja dituntut untuk mengerahkan segenap kemampuan dan komitmennya dalam menjalankan tugas, serta bersedia mempertanggungjawabkan kualitas dan hasil kerja yang dihasilkannya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama:

1. Penempatan kerja dengan kinerja pegawai pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang mempunyai hubungan positif dan signifikan. Semakin strategis dan tepat penempatan pegawai, maka kualitas kinerja yang dihasilkan akan semakin meningkat.
2. Tingkat keterlibatan pegawai memiliki korelasi langsung dengan optimalisasi kinerja. Semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam aktivitas dan tanggung jawab organisasi, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin optimal.
3. Motivasi terbukti memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara penempatan kerja dan kinerja pegawai. Penempatan kerja yang tepat cenderung mendorong peningkatan motivasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja.
4. Motivasi juga berperan sebagai variabel mediasi antara keterlibatan pegawai dan kinerja. Pegawai yang terlibat aktif dalam pekerjaan secara alamiah akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan kinerja yang unggul.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis ingin mengajukan beberapa rekomendasi atau saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait.

1. Bagi Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang
 - a. Disarankan untuk terus meningkatkan penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi, kualifikasi akademik, dan pengalaman pegawai guna memastikan setiap individu berada pada posisi yang tepat untuk memberikan kontribusi maksimal.
 - b. Memperhatikan aspek keterlibatan pegawai melalui program pengembangan profesional, pelatihan, dan peningkatan komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai.
 - c. Menyediakan mekanisme penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja pegawai untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja mereka.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup dengan menambahkan variabel seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau kepuasan kerja, sehingga analisis yang dilakukan menjadi lebih mendalam dan komprehensif.
 - b. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan lebih banyak sampel penelitian agar hasil yang diperoleh lebih relevan dan dapat mewakili kondisi secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: ANDI.
- Al-Qurthubi, Abu Abdullah Muhammad bin Ahmad Al-Anshari. (2006). Al-Jami' li Ahkam Al-Qur'an. Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah.
- Alu Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman. 2017. Tafsir Ibnu Katsir: Lubab al-Tafsir min Ibni Katsir, Terjemahan. M. Abdul Ghafar, Jilid II, cet. 10, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i
- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The effect of motivation on employee performance through organizational culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 4(07), 34-38.
- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., & Utama, I Wayan Mudiarta. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2006). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Ar-Razi, Fakhruddin Muhammad bin Umar. (2000). Mafatih Al-Ghaib (At-Tafsir Al-Kabir). Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah.
- Ath-Thabari, Abu Ja'far Muhammad bin Jarir. (2001). Jami' Al-Bayan 'an Ta'wil Ayi Al-Qur'an. Kairo: Dar Hijr.
- Azizah, I., & Setyowati, T. (2022). Rekrutmen, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Bondowoso. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 338-348.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bernadin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). Human Resource Management: An Experiential Approach (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Bernadin, H. John, & Russel, Joyce E. A. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Candana, D. M., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Batang Hari Barisan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 47-60.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2019). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management*.
- Erlangga, H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 319-331.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Hanim, M., Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Peningkatan Employee Engagement untuk Teknisi dan Karyawan Non Administrasi Itenas. *Reka Integra*, 2(1).
- Harbiato, F., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Latumentten Jakarta Barat. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 193-198.
- Hasibuan, Malayu Sp. (2006). *Dasar-Dasar, Pengertian, dan Masalah Dalam Manajemen*. Bumi Aksara, Edisi Revisi: Jakarta Cipta
- Helmi, A. F., & Prijati, P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(2).
- Herlina, B., Bachri, A. A., & Yuniati, Y. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 121-130.

- Herlina, T., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 57-66.
- Ilmi, Marifatul. (2015). Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi dalam Surat At-Taubah. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 2(7).
- Indayati, N. (2012). Pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 344-356.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56.
- Iskandar, H. (2020). Pengaruh Penempatan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(4), 243-260.
- Istijanto. (2005). Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi Dimensi Kerja Karyawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa.
- Kurniawan, H. (2022). Literature Review: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 426-441.
- Langgeng Ratnasari, S., & Septiani, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Global Business and Management Review*, 2(1), 41-48.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17-34.
- Mahirah, A. M., & Setiani, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang. *AL-MANHAJ: Jurnal Hukum Dan Pranata Sosial Islam*, 4(2), 457-472.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Rafika Aditama, Bandung
- Manullang, A. K., & Wardini, A. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Makro: *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 107-119.
- Marlius, D., & Pebrina, I. (2022). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 1218-1238.
- Masri, M., & Jaroon, A. (2017). The Impact of Job Placement and Job Characteristic on Employee Performance: A Case Study at PT. Bank Negara Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(3), 1-7.
- Mawardi, S., Tarwijo, T., Hanis, U., & Violin, V. (2024). Implementasi Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 849-859.
- McClelland, D. C. (1988). *Human motivation*. Scott, Foresman.
- Montolalu, R., Kawet, L., & Nelwan, O. (2016). Pengaruh kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada dinas kebudayaan dan pariwisata provinsi sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1).
- Muaja, A., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(3), 327-339.
- Munfaridi, M., & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 36-46.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).
- Parera, A. A., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Royal Coconut. *Productivity*, 2(5), 353-359.

- Permana, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penempatan Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi. *Jurnal AgriWidya*, 1(3), 140-155.
- Prasetyo, H., & Irfani, A. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Mitra Niaga. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 33-40.
- Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Attadrib: *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 31-42.
- Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3), 151-162.
- Rahmawati, N. K. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Refika Aditama.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di human capital center pt. telekomunikasi indonesia, tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-58.
- Rivai, A., Suharto, D., & Ali, H. (2017). Organizational performance analysis: Loyalty predictors are mediated by work motivation at urban village in Bekasi City. *International Journal of Economic Research*, 14(3/4), 441-452.
- Rizaldi, I. T. (2020). Hubungan Antara Workplace Well-Being Dengan Employee Engagement Pada Karyawan (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surabaya).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rupini, Cokorda. 2015. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan dan Kinerja Karyawan" (online), diakses 09 Oktober 2024.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Samud, M. S., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Productivity*, 2(3), 245-249.
- Sanjaya, W. (2015). *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Kencana.
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan kantor perwakilan bank indonesia provinsi bengkulu. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187-197.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*. Vol.25. Page 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiari, I. (2023). Hubungan penempatan kerja karyawan dengan efektivitas kerja karyawan pada cv. anyar putra ciamis. *Jurnal Media Teknologi*, 9(2), 152-163.
- Sinambela, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan, dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pt Damases Sejahtera Klaten). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2), 54-64.
- Siregar, S. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM*. Malang: Inteligencia Media.

- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas sosial dan tenaga kerja kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Tijow, G., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Manado. *Productivity*, 2(1), 26-30.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (jurnal ekonomi dan ekonomi syariah)*, 5(1), 835-853.
- Umar, A., Adawiah, A., & Putri, N. V. (2024). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Membangun Keunggulan Organisasi Melalui SDM yang Unggul*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Utami, N. W. (2018). Studi tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 1-12.
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(2), 168-173.
- Wala, C. D., Sumayku, S. M., & Runtuwene, R. F. (2020). Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan (Workforce Engagement). *Productivity*, 1(3), 228-232.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yuliana. (2015). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 11-15

Zuhaena, F., & Harsuti, H. (2021). Keterlibatan Karyawan Dan Perilaku Inovatif: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66-72.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110258
Nama : Andinia Dwi Ramadhanti
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Setiani, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	19 September 2024	Konsultasi Judul dan Tempat Penelitian	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	7 Oktober 2024	Konsultasi Judul dan Tempat Penelitian	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	8 Oktober 2024	Konsultasi Proposal BAB 1	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	17 Oktober 2024	Konsultasi Proposal BAB 1-3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	29 Oktober 2024	Revisi Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	31 Oktober 2024	ACC Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	20 November 2024	Konsultasi BAB 4	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	26 November 2024	Revisi BAB 4	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	2 Desember 2024	Konsultasi BAB 4-5	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
10	10 Desember 2024	Konsultasi BAB 1-5	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 10 Desember 2024

Dosen Pembimbing



Setiani, M.M

Lampiran 2

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Andinia Dwi Ramadhanti
Tempat, tanggal lahir : Malang, 01 Desember 2001
Alamat asal : Dusun Sengon RT 04 RW 02 Dalisodo Wagir Malang
Telepon/ HP : 085806813301
E-Mail : andiniadwiramadhanti@gmail.com

Pendidikan Formal

2008-2014 : MI Nurul Huda

2014-2017 : SMPN 01 Malang

2017-2020 : SMA IT Asy Syadzili

Lampiran 3

KUISIONER PENELITIAN SKRIPSI

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI
MALANG**

Dengan Hormat,

Assalamualaikum Wr. Wb. Salam sejahtera untuk semua

Saya Andinia Dwi Ramadhanti mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penelitian skripsi sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana, saya bermaksud untuk memohon bantuan saudara/i untuk berpartisipasi menjadi responden yang memberikan informasi mengenai penelitian saya yang berjudul “PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR PEMERINTAHAN DESA DI MALANG” dengan memberikan jawaban dari beberapa pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini. Informasi yang saudara/i hanya diperuntukkan kepentingan akademik dan dirahasiakan terhadap umum. Peneliti mengucapkan terima kasih atas ketersediaan dan kerjasama saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Walaikumsalam Wr. Wb.

Hormat Saya

Andinia Dwi R.

I. IDENTITAS RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri anda dengan mengisi biodata sebagai berikut:

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Usia :Tahun
- d. Lama Bekerja :Tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda checklist (√) pada salah satu kolom pilihan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- STS (Sangat Tidak Setuju) = 1
TS (Tidak Setuju) = 2
N (Netral) = 3
S (Setuju) = 4
SS (Sangat Setuju) = 5

III. DAFTAR PERTANYAAN

A. PENEMPATAN KERJA

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Tingkat pendidikan sesuai dengan posisi pekerjaan saat ini					
2.	Instansi sudah melihat latar belakang akademis terlebih dahulu sebelum karyawan ditempatkan					
3.	Memahami tugas yang ditetapkan oleh perusahaan					
4.	Bekerja sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
5.	Termasuk orang yang cepat membuat keputusan					
6.	Termasuk orang yang mudah menganalisis data					
7.	Pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan sesuai minat saya					
8.	Perusahaan sudah memperhatikan penempatan karyawan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki					
9.	Saya sudah lama melakukan pekerjaan ini					
10.	Pengalaman yang diperoleh saat lamanya bekerja sangat mendukung proses penempatan pegawai					

B. KETERLIBATAN PEGAWAI

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Mampu mempertahankan fokus pada pekerjaan dalam jangka waktu yang lama					
2.	Merasa nyaman dan menikmati dalam melakukan pekerjaan					
3.	Selalu terlibat secara intensif dalam tugas-tugas kerja yang diberikan					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
4.	Memiliki tingkat kekuatan dan semangat yang tinggi di tempat kerja					
5.	Memiliki ketahanan mental yang baik dalam menghadapi tantangan pekerjaan					
6.	Memiliki tingkat antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan					
7.	Merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan					

C. KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya melakukan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang tinggi					
2.	Menyelesaikan pekerjaan secara rapi dan baik					
3.	Melakukan pekerjaan sesuai dengan output yang harus dihasilkan					
4.	Menerima beban kerja yang sesuai dan tidak melebihi kemampuan					
5.	Melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan instansi					
6.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	dengan deadline yang telah ditentukan					
7.	Kerjasama yang baik dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi					
8.	Menggunakan dan merawat sarana dan prasarana secara optimal					
9.	Mendapat penghargaan atas hasil yang diperoleh untuk instansi					
10.	Adanya kebebasan dalam menyelesaikan semua pekerjaan atau tugas yang dibebankan					

D. MOTIVASI

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
2.	Tunjangan yang diterima sesuai dengan kebutuhan					
3.	Merasa tenang dalam bekerja di instansi ini					
4.	Instansi memberikan jaminan pensiun yang memadai					
5.	Memiliki kepastian jenjang karir yang jelas					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
6.	Memiliki hubungan yang baik dengan atasan					
7.	Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
8.	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara adil di instansi ini					
9.	Mendapatkan bonus sesuai dengan kinerja					
10.	Instansi memberikan penghargaan atas prestasi kerja					
11.	Instansi memberikan kesempatan untuk membina karir					
12.	Instansi memberikan kesempatan untuk mengikuti training					

Lampiran 4

Data Kuisisioner Penempatan Kerja (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
3	4	3	5	3	3	4	3	2	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	3	3	2	4	5
5	4	5	5	5	4	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
5	4	5	4	3	4	2	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	4	5	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	5	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	5	5	5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	3	5	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
2	3	4	3	5	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	4	3

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	4	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Data Kuisiner Keterlibatan Pegawai (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5	4
3	4	4	4	3	5	3
5	4	5	4	5	5	5
4	4	5	3	4	3	4
4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3
2	4	4	2	4	4	2
3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	5	2	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4
2	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3
4	5	4	4	5	5	4

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4
5	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	4	4	4
2	3	2	2	2	3	2
3	3	4	4	3	3	3
5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5
2	3	2	2	2	3	3

Data Kuisisioner Motivasi (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4	4
3	3	3	4	4	5	3	2	2	2	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	3	4	2	4	4	3	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4

Data Kuisisioner Kinerja Pegawai (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	5	5	5	4	5
4	4	5	4	3	5	5	5	4	5
4	4	5	3	5	3	4	5	3	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
3	3	4	2	3	4	3	4	3	4

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	3	5	3	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3

Lampiran 5

Validitas dan Reabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach' salpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Penempatan Kerja	0.922	0.924	0.938	0.683
Keterlibatan Pegawai	0.933	0.935	0.943	0.624
Motivasi	0.931	0.935	0.941	0.569
Kinerja Pegawai	0.921	0.940	0.932	0.580

Lampiran 6

Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
A	Penempatan Kerja (X1)			
1	X1.1		0.743	Valid
2	X1.2		0.709	Valid
3	X1.3		0.736	Valid
4	X1.4		0.795	Valid
5	X1.5		0.762	Valid
6	X1.6		0.818	Valid
7	X1.7		0.741	Valid
8	X1.8		0.810	Valid
9	X1.9		0.728	Valid
10	X1.10		0.766	Valid
B	Keterlibatan Pegawai (X2)			
1	X2.1		0.834	Valid
2	X2.2		0.800	Valid
3	X2.3		0.826	Valid
4	X2.4		0.857	Valid
5	X2.5		0.856	Valid
6	X2.6		0.819	Valid
7	X2.7		0.788	Valid
C	Motivasi (Z)			
1	Z.1		0.721	Valid
2	Z.2		0.723	Valid
3	Z.3		0.702	Valid
4	Z.4		0.725	Valid
5	Z.5		0.753	Valid
6	Z.6		0.774	Valid

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
7	Z.7		0.778	Valid
8	Z.8		0.779	Valid
9	Z.9		0.766	Valid
10	Z.10		0.729	Valid
11	Z.11		0.805	Valid
12	Z.12		0.789	Valid
D	Kinerja Pegawai (Y)			
1	Y.1		0.792	Valid
2	Y.2		0.814	Valid
3	Y.3		0.797	Valid
4	Y.4		0.808	Valid
5	Y.5		0.808	Valid
6	Y.6		0.771	Valid
7	Y.7		0.787	Valid
8	Y.8		0.776	Valid
9	Y.9		0.774	Valid
10	Y.10		0.770	Valid

Lampiran 7

Hasil *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja Pegawai	0.670	0.655
Motivasi	0.598	0.586

Lampiran 8

Hasil *Goodness of Fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.106	0.106
d_ULS	8.820	8.820
d_G	6.905	6.905
Chi-square	1717.518	1717.518
NFI	0.491	0.491

Lampiran 9

Hasil *Path Coefficients*

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (IO/STDEVI)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Penempatan Kerja > Kinerja Pegawai	0.289	0.289	0.116	2.488	0.013	Signifikan
Keterlibatan Pegawai > Kinerja Pegawai	0.292	0.316	0.123	2.367	0.018	Signifikan
Penempatan Kerja > Motivasi > Kinerja Pegawai	0.203	0.194	0.093	2.184	0.029	Signifikan
Keterlibatan Pegawai > Motivasi > Kinerja Pegawai	0.137	0.131	0.056	2.457	0.014	Signifikan

Lampiran 10

Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Andinia Dwi Ramadhanti
NIM : 210501110258
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Besar Pemerintahan Desa di Malang

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	22%	11%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Desember 2024
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M