

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Penempatan Pegawai

Penempatan (*placement*) adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru. Ada 3 (tiga) bentuk penempatan yaitu mutasi, promosi dan demosi (Marwansyah, 2009).

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Siagian, 1991). Menurut Marwansyah (2009) ada dua jenis promosi, yaitu (1) promosi berdasarkan prestasi (*merit-based promotions*) dan (2) promosi berdasarkan senioritas (*I*).

Menurut Siagian (1991), ada 3 (tiga) hal yang menjadi pertimbangan organisasi menempuh promosi berdasarkan senioritas yaitu

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang lama berkarya akhirnya akan mendapatkan promosi.

Mutasi pegawai adalah bila seseorang karyawan dipindahkan dari sebuah jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasi yang relatif sama (Marwansyah, 2009).

Menurut Siagian (1991) ada 2 (dua) jenis mutasi atau alih tugas yaitu :

- a. Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

- b. Alih tempat yaitu seorang melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama.

2.1.2. Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat diharapkan oleh semua pegawai, karena kepuasan kerja akan memberikan efek yang sangat relevan sehingga pegawai ataupun karyawan dapat berkiprah dalam hal pekerjaannya sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Menurut Robbins, 2003 dalam Wibowo 2009, yang dimaksud kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Gibson, 2000 dalam Wibowo 2009, kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Wibowo (2009) menyatakan bahwa pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja,

hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya.

Selanjutnya Wibowo (2009) menyatakan bahwa diantara teori kepuasan kerja ada 2 (dua) yaitu *two-factor theory* dan *value theory*.

1. *Two-factor theory*

Two-factor theory atau teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factor*. Sering beranggapan bahwa kepuasan akan timbul apabila tersedianya faktor-faktor tertentu dan akan timbul ketidakpuasan apabila faktor-faktor tersebut tidak tersedia. Pada kondisi seperti ini kepuasan sering dihubungkan dengan kondisi sekitar misalnya situasi kondisi kerja seseorang, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan kerja dengan rekan yang lain. Karena faktor mencegah reaksi negatif maka dinamakan *hygiene* atau *maintenance factors*.

Wibowo (2009) juga menyatakan bahwa kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang pegawai untuk promosi dan kesempatan pengembangan diri dan pengakuan. Dikarenakan faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi maka dinamakan motivator.

2. *Value Theory*

Pada konsep teori ini bahwa semakin banyak orang menerima hasil pekerjaan maka akan semakin puas dan sebaliknya semakin sedikit orang menerima hasil akan semakin tidak puas. Jadi *value factor* menfokuskan pada hasil tanpa menilai melihat siapa mereka dan kunci kepuasan dari pendekatan ini adalah perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki seseorang, semakin besar perbedaan pekerjaan seseorang dengan yang lainnya akan semakin rendah tingkat kepuasan seseorang

Menurut Kreitner dan Kinicki 2001 dalam Wibowo 2009 terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja dalam sebuah organisasi sebagai berikut :

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan itu,

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Model equity (keadilan) dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic component* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan rekan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2013;202) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan

mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dinikmati di dalam, di luar pekerjaan dan kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan. (1) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan lebih suka bekerja di dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. (2) Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima karyawan dari hasil kerjanya, agar karyawan dapat membeli segala sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Karyawan lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pelaksanaan tugas-tugasnya. (3) Kepuasan kerja kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan

pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi di dalam dan di luar pekerjaannya akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Berdasarkan uraian kajian pustaka di atas, peneliti menggunakan konsep atau definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013;202) yang menyebutkan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan dimensi untuk pengukuran kepuasan kerja, peneliti mengadopsi dimensi Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006;243) yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji (3) kesempatan promosi dan (4) pengawasan.

2.1.3. Kinerja pegawai

Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 75 bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan

sistem karier. Selanjutnya pasal 76 mengemukakan bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan/pegawai dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan/pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka (Umar, 1998).

Ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja (Marwansyah, 2009), yakni :

- a. Atasan langsung
- b. Bawahan
- c. Rekan rendah
- d. Penilaian kelompok
- e. Penilaian oleh diri sendiri
- f. Kombinasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Selanjutnya Rachman (2016) mengemukakan alasan-alasan pentingnya dilakukan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian kinerja karyawan akan memberikan informasi dalam bentuk umpan balik mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan, sehingga informasi tersebut dapat memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku kerjanya.
- b. Penilaian kinerja karyawan membedakan besarnya alokasi penghargaan, seperti promosi dan kenaikan gaji di antara para karyawan sesuai dengan kinerja yang diperlihatkannya.
- c. Penilaian kinerja karyawan dapat mengevaluasi dan memelihara system sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi

Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

- a. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
- b. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
- c. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Adapun kegunaan sistem penilaian kinerja lebih spesifik sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk : a) Mempromosikan pekerja yang berprestasi, b) menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi, c). melatih, memutasikan, atau mendisiplinkan pekerja, dan d) memberikan atau menunda kenaikan imbalan/balas jasa.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes.

3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerja dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.

Untuk memudahkan dalam penilaian kinerja pegawai, harus dapat ditentukan standar pekerjaan yang akan dilaksanakan dengan jelas dan terukur. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 (lima) dimensi Wilson, 2012:235) dalam Pamungkas (2016) yaitu:

- 1). Kuantitas dari pekerjaan. Dimensi dari kuantitas pekerjaan ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan atau dikerjakan oleh seorang individu pegawai atau kelompok sebagai syarat dari sebuah standar pekerjaan. Semua jenis pekerjaan memiliki syarat yang berbeda-beda sehingga mengharuskan karyawan untuk dapat memenuhi persyaratan tersebut baik

berupa ketrampilan, pengetahuan, maupun kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.

2). Mutu atau kualitas pekerjaan. Karyawan harus dapat memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditentukan. Karyawan akan mempunyai kinerja yang baik apabila karyawan tersebut dapat mempunyai produktivitas yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan.

3). Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan harus mempunyai *Standart Operating Procedure* (SOP) yang sangat ditentukan oleh parameter waktu. Apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai SOP yang telah ditetapkan, maka pekerjaan lain yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan akan dapat dikerjakan dengan tepat waktu pula, sebaliknya jika suatu pekerjaan terhambat, maka akan menghambat pula proses pekerjaan tahap selanjutnya.

4). Kemampuan kerjasama. Jenis pekerjaan memiliki kriteria yang berbeda-beda. Ada jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan secara individu, ada pula jenis pekerjaan yang harus dikerjakan

dengan cara kelompok. Jenis pekerjaan yang dikerjakan secara individu akan sangat tergantung pada individu-individu yang mengerjakan, tetapi apabila jenis pekerjaan harus dikerjakan secara berkelompok atau dikerjakan oleh sebuah team work, maka kemampuan bekerjasama akan sangat diharuskan. Jadi dalam hal ini kinerja karyawan akan dinilai dari kemampuan karyawan tersebut dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya.

2.1.4. Motivasi Kerja

Teori motivasi dan kepuasan kerja lebih tepat dilakukan dalam rangka pemahaman teori perilaku organisasional (Siagian, 1991).

Menurut Abraham H. Maslow dalam Siagian (1991) bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan *physiological*, seperti sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

3. Kebutuhan sosial,
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai symbol-simbol status.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan pertama dan kedua digolongkan dalam kebutuhan primer sedangkan kebutuhan yang lainnya dikenal sebagai kebutuhan sekunder.

Teori motivasi yang selanjutnya dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori Alderfer dikenal dengan akronim ERG, yaitu

- a. E = *Existence*, secara konseptual identik dengan Teori Maslow yang pertama dan kedua,
- b. R = *Relatedness*, senada dengan hierarki teori Maslow yang ketiga dan keempat, sedangkan
- c. G = *Growth*, mengandung makna sama dengan *self actualization*.

Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian (1991), ilmuwan yang memberikan kontribusi penting terhadap teori motivasi adalah Herzberg. Teori Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu factor motivasional dan factor hygiene atau pemeliharaan.

Herzberg menyampaikan 2 (dua) factor yang dapat mendorong karyawan dapat termotivasi yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu daya dorong yang muncul atau timbul dari diri masing-masing individu manusia. Faktor intrinsik ini dapat mampu memuaskan dan mendorong seseorang dapat bekerja dengan baik, yang terdiri dari prestasi (*achievement*), pengakuan (*meaningfull*), tanggung jawab (*responsibilities*) dan pengembangan (*advancement*). Sedangkan factor ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik atau factor hygiene terdiri dari kompensasi (*pay*), kondisi kerja (*working condition*, status pekerjaan (status), hubungan antar karyawan (*interpersonal relations*), keamanan kerja (*job security*) dan kebijakan (*policies*). Faktor ekstrinsik adalah sebagai factor negatif yang dapat

mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja dan dapat menghindarkan suatu masalah, tetapi tidak dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Hanya dengan faktor intrinsiklah yang dapat memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dan tujuan dari organisasi.

Tabel 2.1. di bawah adalah perbandingan dari Teori Maslow dan Herzberg sebagai berikut :

Tabel 2.1. Tabel Perbandingan Teori Maslow dan Herzberg

Maslow	Herzberg
Kebutuhan fisiological, seperti sandang, pangan dan papan	Kondisi Kerja Kehidupan pribadi Gaji
Kebutuhan keamanan	Kepsatian Kerja
Kebutuhan sosial	Hubungan antar pribadi Supervisi Teknis
Kebutuhan prestise	Kemajuan Pengakuan
Aktualisasi diri	Pekerjaan Prestasi Peluang berkembang

Sumber : Gibson (2009)

Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan agar dapat melebihi, mencapai standar-standar yang ditentukan dan berjuang untuk dapat berhasil. Kebutuhan akan kekuatan dapat

mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga membuat orang lain tersebut tidak akan berperilaku yang sebaliknya, sedangkan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antar personal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi.

Dengan demikian motivasi instrinsik dapat diartikan sebagai daya dorong yang timbul atau muncul dari dalam diri seseorang sehingga dapat memuaskan dan mendorong seseorang tersebut agar dapat bekerja dengan baik. Motivasi intrinsik yang terdiri dari prestasi (*achievement*), pengakuan (*meaningfull*), tanggung jawab (*responsibilities*) (Herzberg dalam Tjahjono, 2003).

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja, penempatan karyawan dan motivasi pegawai. Berikut adalah beberapa penelitian dengan variabel-

variabel yang berkaitan dalam penelitian ini, sebagaimana berikut

sebagaimana Tabel 2.2 :

Tabel 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Keterangan sampel	Peneliti	Sumber	Persamaan variabel penelitian	Hasil
A.	Pengaruh penempatan terhadap kinerja				
1.	Pengaruh penempatan terhadap kinerja (Studi kasus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)	Asri Nur Fadilah, dkk, 2012	Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 5, Hal. 847-852	- Penempatan pegawai - kinerja	Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2.	Pengaruh mutasi karyawan terhadap prestasi kerja pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi DIY	Sudiantoro, Sugeng, 2014	Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol 5 No. 2 (2014) Oktober 2014	- penempatan pegawai - motivasi kerja - Kinerja	Mutasi karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi dengan dimediasi motivasi kerja
3.	<i>The Effects of Positive affecy, Person-Job Fit, and well-Beinng on Job Performance</i>	Lin, Yi-Chang, et al, 2014	Social Behavior and Personality; Palmerston Nrth Vol. 42, Iss 9, (2014) ; 1537-1547	- person-job fit (penempatan) - job performance	Person-job fit had positive effect on job performance
4.	Pengaruh Penempatan Kerja dan Stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sopeng	Masur, 2017	Jurnal Mirai Management Volume 2 No. 2 April – Januari 2017	- Penempatan kerja - Kinerja pegawai	Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

B. Pengaruh penempatan terhadap kepuasan					
5.	Pengaruh penempatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PG Tjoekir Jombang)	Cici Rosita Devi, et al. 2016	Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.2, Juni 2016	- Penempatan - Kepuasan Kerja - Kinerja	-terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan. - terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kepuasan kerja.
6.	Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Sagu Aren Nasional Di Bandar Lampung	Husna Purnama, 2008	Jurnal Sains dan Inovasi IV(2) 176-184(2008)	- Penempatan karyawan - Kepuasan Kerja	penempatan karyawan yang tepat maka kepuasan karyawan dalam bekerja dapat meningkat
7.	Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan Terhadap Penempatan Kerja di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung	Darwis Agustriyana, 2015	Jurnal Ekonomi, Bisnis Entrepreneurship, Vol 9, No 2, Oktober 2015, 157-178, ISSN 2443 2121	- Penempatan - Kepuasan kerja	Penempatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
C. Pengaruh motivasi terhadap kinerja					
8.	Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang	Ahmad Taufiq, 2016	Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol 7, No 2 (2016): Oktober 2016	- Motivasi intrinsik - Kepuasan Kerja - kinerja	-motivasi intrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
9.	<i>Motivation and Job Performance among Nurses in the Private Hospitals in Malaysia</i>	Hee, Ong Choon, et al, 2016	International Journal of Caring Sciences; Nicosia Vol. 9, Iss. 1 (Jan-April 2016); 342-347	- motivasi intrinsik - kinerja	Motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kinerja

10.	Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi di Denpasar	I Wayan Juniantara dan I Gede Riana, 2015	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.09 (2015):611-628	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan 	- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	<i>Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance</i>	Gilmeanu (Manea, Raluca), 2015	Valahian Journal of Economic Studies; Targoviste Vol. 6, Iss. 3 (2015) ; 69-80	<ul style="list-style-type: none"> - work motivation - satisfaction - performance 	Motivasi adalah alat yang berharga yang digunakan oleh para manajer untuk memperoleh peningkatan kinerja
12.	<i>The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance</i>	Guo, Yun, et. al, 2014	Social Behavior and Personality: Palmerston North Vol 42, Iss. 5 (2014) ; 731-741	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi intrinsik - Job performance 	motivasi intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja pekerjaan
13.	<i>Impact of Organizational environment on Job satisfaction and Job Performance</i>	Pogan, Livia, 2014	Analele Universitatii "Constantin Brancusi" din Targu Jiu. Serie Litere si Stiinte Sociale ; Targu Jiu Iss. 4 (2014) ; 150-155	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja - Kinerja - motivasi 	Motivasi mempunyai korelasi yang positif terhadap kinerja
D. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja					
14.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. ASKES (Persero), Cabang Boyolali)	Awang Mada Kurnia, et al.	https://media.neliti.com/media/publications/77395-ID-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kepuasa.pdf	<ul style="list-style-type: none"> - job motivation, - Job Satisfaction, - Job Performance 	Variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja

15.	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)	Yusron Rozzaid1, et al, 2015	Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia Vol. 1 No. 2 Desember 2015	- motivasi - kepuasan	motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
16.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali	Juniari, Ni Kadek Eni, et al. 2015	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.11 (2015) : 823-840	- Motivasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai	motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,
E.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja				
17.	<i>Job Satisfaction and Self-Efficacy as Determinants of Job Performace of Library Personel in Selected University Libraries in South West Nigeria</i>	Adeeko, Kikelomo, et al, 2017	Library Philosophy and Practice; Lincoln (Aug 2017) ; 1-17	- Kepuasan kerja - Kinerja	Kepuasan kerja memiliki kontribusi relative tertinggi terhadap kinerja karyawan
18.	<i>Personality and Job Satisfaction among Nurses; The medating Effect of Contextual Performance</i>	Aslan, Manar and Yildirim, Aytolan, 2017	International Journal of Caring Sciences; Nicosia Vol. 10, Iss. 1 (Jan-April) 2017) 544-552	- Kinerja - Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja memiliki efek terhadap kinerja
19.	<i>Factors affecting performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia</i>	Al Ahmadi, Hanan	International Journal of Health Care Quality Assurance; Bradford Vol. 22, Iss. 1, (2009) ; 40-54	- kinerja - kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan predictor kuat dari kinerja
20.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada Rumah sakit Swasta di Kota Denpasar	Ayu Desi Indrawati, 2013	Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol 7 No. 2	- Kepuasan kerja - Kinerja karyawan	Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

21.	Pengaruh Budaya Organisasi daan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Ilham Sugiri, 2016	Tesis Program Studi magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	- Kinerja karyawan - Kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening	Titik Rosita dan Tri Yuniati, 2016	Jurnal Ilmu dan Riset manajemen; Volume 5, No.1, januari 2016	- Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
23.	Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Rizki Muslim Hidayat, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziah, 2017	Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol 8, No 1 (2017); Februati 2017	- Kepuasan Kerja - Kinerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
F.	Kepuasan kerja sebagai mediator terhadap kinerja				
24.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi	Godi Prakasa, 2017	Thesis, Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Lampung, 2017	- Motivasi kerja - Kepuasan kerja - kinerja	Kepuasan kerja sebagai mediator motivasi terhadap kinerja
25.	Pengaruh motivasi, kepemimpinan, kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Wahyu Yulianto	Tesis, Sekolah Pasca Sarjana, IPB, 2017	- kinerja - kepuasan kerja - motivasi	Kepuasan kerja berfungsi sebagai variable mediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja

2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Menurut penelitian Cici, dkk, 2016 yang meneliti tentang Pengaruh penempatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PG Tjoekir Jombang) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kepuasan kerja.

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis yang pertama yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai terhadap kepuasan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.3.2. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Penelitian yang telah dilakukan oleh Masrur (2017) yang meneliti Pengaruh Penempatan Kerja dan Stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng menyimpulkan bahwa Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjut penelitian yang dilakukan oleh Sudiantoro (2014) yang meneliti tentang Pengaruh mutasi karyawan terhadap prestasi kerja pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi DIY menyimpulkan bahwa Mutasi karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi dengan dimediasi motivasi kerja dan

penelitian yang dilakukan oleh Fadilah (2014) yang meneliti tentang Pengaruh penempatan terhadap kinerja (Studi kasus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik) menyimpulkan bahwa Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis yang kedua yaitu :

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.3.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Kepuasan kerja karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam kinerja sebuah organisasi. Target output pekerjaan juga sangat ditentukan oleh kepuasan kerja

karyawan. Target dan prestasi tergantung pada kepuasan karyawan dan pada gilirannya memberikan kontribusi bagi pertumbuhan dan keberhasilan organisasi, meningkatkan produktivitas dan meningkatnya kinerja (Latif at.al, 2013;166 dalam Pamungkas, 2016).

Kepuasan dalam bekerja akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik, sehingga karyawan kan selalu memberikan hasil yang terbaik bagi organisasinya dengan mengacu standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Dan hal tersebut berarti bahwa Kepuasan Kerja dapat meningkat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut penelitian Ayu Desi Indrawati yang meneliti Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan

pelanggan mempunyai kesimpulan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Titik Rosita dan Tri Yuniati, 2016 yang meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening mempunyai hasil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Untuk itu peneliti mengajukan hipotesis :

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.3.4. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah kabupaten Kulon Progo

Motivasi instrinsik artinya daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, sehingga memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja secara baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yang meneliti tentang Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu peneliti menyusun hipotesis ketiga yaitu :

H3 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif thd kepuasan kerja Sekretariat daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.3.5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Sekretarian Daerah Kabupaten Kulon Progo

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan atau pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson,2009). Wirawan (2009) berpendapat bahwa salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Dan secara proses motivasi bias dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrisik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik berfungsi karena adanya factor dari luar individu dan Herzberg mendefinisikan bahwa faktor ekstrinsik

memotivasi seseorang individu agar dapat keluar dari ketidakpuasan .

Motivasi instrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri seseorang karyawan atau pegawai untuk dapat bekerja dengan baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Selanjutnya Herzberg mendefinikan bahwa motivasi intrinsiklah yang memotivasi seseorang individu untk dapat berusaha mencapai kepuasan, sehingga akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yang meneliti tentang Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menilik dari teori dan penelitian yang telah dilakukan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis yang keempat yaitu :

H4 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon progo.

2.3.6. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Dalam sebuah instansi atau kantor atau institusi apapun, apabila pegawainya mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan mempunyai dampak yang negatif terhadap kinerjanya sebaliknya apabila pegawainya mempunyai tingkat kepuasan kerja

yang tinggi maka akan berdampak positif terhadap kinerjanya.

Dengan membandingkan besar nilai pengaruh langsung antara variable penempatan pegawai terhadap kinerja dan nilai penempatan terhadap kinerja kinerja melalui variable kepuasan kerja (pengaruh tidak langsung) maka dapat diketahui apakah variable kepuasan kerja merupakan variabel intervening dalam hubungan antara penempatan pegawai terhadap kinerja.

Akan tetapi hal ini dapat dilakukan jika memenuhi syarat bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja semua mempunyai pengaruh yang signifikan.

Untuk itu peneliti mengajukan Hipotesis yang keenam yaitu :

H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.3.7. Pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

Dengan membandingkan besarnya nilai pengaruh langsung antara variable motivasi terhadap kinerja dan nilai pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (pengaruh tidak langsung) maka dapat diketahui apakah variable kepuasan kerja merupakan intervening dalam hubungan Antara motivasi terhadap kinerja. Hal tersebut dapat dilakukan apabila syarat terpenuhi yaitu pengaruh

motivasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja semua signifikan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Yulianto (2017) yang berjudul Pengaruh motivasi, kepemimpinan, kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, salah satu kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Prakarsa (2017) yang meneliti tentang Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai mediator motivasi terhadap kinerja.

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis yang ketujuh yaitu :

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

2.4. Model Penelitian

Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian yang penulis teliti mendasarkan penelitian-penelitian terdahulu serta dilaksanakannya berbagai kajian pustaka. Model ini menjelaskan tentang pengaruh penempatan karyawan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Model penelitian dapat digambarkan sebagaimana berikut :

1). Variabel X1 adalah variabel bebas yang pertama (*independent variable*) :

Variabel X1 : Penempatan kerja karyawan dengan dimensi (1) standar kriteria penempatan pegawai, (2) kebutuhan formasi, (3) tujuan, dan (4) obyektivitas.

2). Variabel X2 adalah variabel bebas yang kedua (*independent variable*) :

Variabel X2 : Motivasi kerja karyawan dengan dimensi : (1) motivasi terhadap prestasi (*achievement*), (2) motivasi terhadap tanggung jawab (*responsibility*), dan (3) motivasi terhadap pengakuan (*recognition*).

3). Variabel Y : merupakan variabel mediasi.

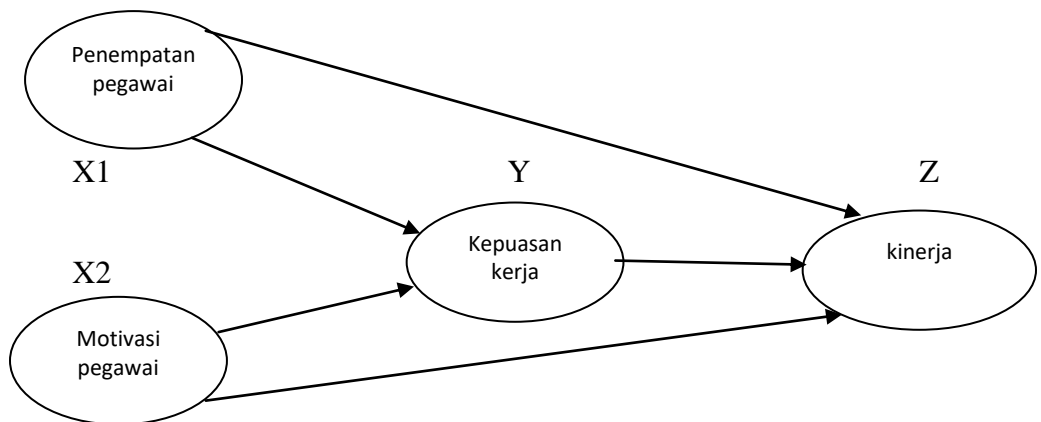
Variabel Y : kepuasan kerja dengan dimensi : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji, (3). Kesempatan promosi, dan (4). Pengawasan.

4). Variabel Z : variabel tidak bebas (*dependent variable*).

Variabel Z : kinerja karyawan, dengan dimensi : (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, dan kemampuan kerjasama.

Selanjutnya di bawah ini adalah gambar model penelitian sebagaimana gambar

berikut :



Gambar 2.1. Model Penelitian