

**PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN KERJA DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN LUAR NEGERI**

**Ahrul Tsani F.**

*Fakultas Ekonomi Universitas Al Azhar*

*E-mail: dan ats\_fath@yahoo.com*

**Abstract:** The research was conducted to analyze how strong is the effect of competency, work placement and motivation on performance of the employees of the Secretariat General of Ministry of Foreign Affairs. Phenomenon indicated that performance achievement of the Ministry showed by the result of LAKIP appraisal only meet the CC criteria. This could be linked to the low performance of the Ministry staff, affected by competency, work placement and motivation factors. The design of the research is causal design which aimed to measure how strong are the effect of competency, work placement and motivation on performance. The measurement of the variables is using Likert scale and data were collected through questionnaire to 186 respondents. The data obtained was analyzed using SPSS. The results of multiple regression analysis and t-test proved that the competency had no effect, while work placement and motivation significantly effected on performance. In conclusion, the research showed that the process of work placement by considering academic achievement and motivation from a good relationship with superiors could effect to the achievement of the employees performance.

**Keywords:** competency, work placement, motivation, performance

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis seberapa kuat pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Departemen Luar Negeri. Fenomena menunjukkan bahwa pencapaian kinerja Kementerian ditunjukkan oleh hasil penilaian LAKIP hanya memenuhi kriteria CC. Hal ini dapat dikaitkan dengan rendahnya kinerja staf Kementerian, dipengaruhi oleh kompetensi, penempatan kerja dan faktor motivasi. Desain penelitian ini adalah desain kausal yang bertujuan untuk mengukur seberapa kuat adalah efek dari kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert dan data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 186 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan SPSS. Hasil analisis regresi berganda dan t-test membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh, sedangkan penempatan kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kesimpulannya, penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan kerja dengan mempertimbangkan prestasi akademik dan motivasi dari hubungan yang baik dengan atasan dapat mempengaruhi pada pencapaian kinerja karyawan.

**Kata kunci:** kompetensi, penempatan kerja, motivasi, kinerja

## PENDAHULUAN

Kementerian Luar Negeri RI yang memiliki wewenang dan tugas pokok serta fungsi dalam menyusun kebijakan dan melaksanakan hubungan/politik luar Negeri Indonesia melalui diplomasi, dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang profesional, kompeten dan handal. SDM yang professional, kompeten dan handal ini diperlukan, baik untuk menjadi pelaksana utama maupun pelaksana pendukung diplomasi Indonesia, yang dilaksanakan di Pusat maupun di Perwakilan RI di Luar Negeri. Dengan memiliki SDM yang handal dan tentunya berkinerja tinggi, diharapkan kinerja Kementerian Luar Negeri sebagai sebuah organisasi juga turut meningkat. Selama ini, kinerja Kementerian Luar Negeri, biasa dilihat dari penilaian atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kementerian Luar Negeri, yang hasilnya belum maksimal, seperti tampak pada tabel 1.

**Tabel 1.** Nilai dan Peringkat LAKIP Kemlu

| Tahun | Nilai | Peringkat           |
|-------|-------|---------------------|
| 2007  | 50,05 | 17 dari 70 Instansi |
| 2008  | 50,98 | 19 dari 74 Instansi |
| 2009  | 55,88 | CC                  |
| 2010  | 57,28 | CC                  |
| 2011  | 59,84 | CC                  |

Catatan: sejak tahun 2009, sistem peringkat dirubah menjadi sistem pengkategorial yang terdiri dari AA, A, B, CC, C dan D.

**Sumber:** data diolah

Selain itu, kinerja Kementerian Luar Negeri juga biasa dinilai dari Laporan Keuangan didasarkan pada opini BPK, dengan pencapaian sebagai berikut:

**Table 2.** Opini BPK atas Laporan Keuangan Kemlu

| Tahun | Peringkat                       |
|-------|---------------------------------|
| 2009  | Disclaimer                      |
| 2010  | Wajar Dengan Pengecualian (WDP) |
| 2011  | Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)  |

**Sumber:** Data diolah

Dari kedua tabel di atas, nampak jelas bahwa kinerja Kementerian Luar Negeri belum mencapai hasil maksimal seperti yang diharapkan. Penilaian atas hasil SAKIP dan Laporan Keuangan di atas, menunjukkan bahwa di masa-masa yang akan datang, Kementerian Luar Negeri, dituntut untuk melanjutkan proses perbaikan di dalam keseluruhan manajemen keorganisasinya, termasuk yang terpenting adalah perbaikan manajemen SDM. Peningkatan kualitas dan kapasitas SDM dalam suatu organisasi, sangat penting, karena SDM merupakan unsur utama dalam organisasi. SDM berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujud dan tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Dalam rangka peningkatan kinerja SDM ini, Kementerian Luar Negeri juga dituntut untuk mengupayakan peningkatan kualitas dan kapasitas SDM-nya secara menyeluruh, meliputi semua kategori pegawai yang ada, baik itu mereka yang masuk kategori Pejabat Dinas Luar Negeri (PDLN), maupun Pegawai Dinas Dalam Negeri

(PDDN). Mengamati kebijakan kepegawaian di Kementerian Luar Negeri yang berlangsung saat ini, penulis berpendapat bahwa proses peningkatan kualitas SDM Kementerian Luar Negeri belum bersifat menyeluruh, dan lebih banyak terfokus kepada mereka yang termasuk dalam kategori PDLN. Padahal seharusnya, dalam manajemen SDM Kementerian Luar Negeri, semua kategori pegawai harus masuk dalam program peningkatan kompetensi dan perbaikan kinerja yang dilakukan Kementerian. Karena bagaimanapun, dalam rangka meningkatkan kinerja Kementerian sebagai Organisasi, semua unsur pegawai tidak boleh tidak harus dilibatkan, sebagai satu kesatuan tim.

Fokus perbaikan dan peningkatan kompetensi dan kinerja yang lebih mengutamakan PDLN ini, menurut pengamatan penulis, bukan saja terkait proses rekrutmen, akan tetapi juga dari pendidikan dan latihan yang diberikan kepada mereka pasca proses seleksi. Dalam rangka meningkatkan kompetensi PDLN, Kementerian Luar Negeri telah memiliki program khusus pendidikan dan pelatihan bagi masing-masing kategori. Bahkan bagi PDK, ada pendidikan fungsional berjenjang yang telah terprogram dengan baik, mulai dari SEKDILU bagi diplomat pemula, SESDILU bagi diplomat muda dan SESPARLU bagi diplomat utama. Begitu juga, bagi BPKRT dan PK, memiliki program pendidikan dan latihan khusus, meskipun secara tidak berjenjang seperti PDK. Sementara itu, untuk kategori PDDN, sangat jarang sekali ada program-program pendidikan dan latihan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Di sisi lain, memperhatikan kebijakan rekrutmen dan pendidikan berbasis kompetensi, yang pada dasarnya merupakan kebijakan yang baik, penulis juga mendapatkan bahwa kebijakan tersebut, belum secara maksimal disinkronkan dengan kebijakan penempatan kerja, baik ketika penempatan pertama pasca seleksi, maupun saat ditempatkan di salah satu Perwakilan RI di Luar Negeri, dan penempatan kerja setelah selesai penugasan di Luar Negeri. Akibat dari proses penempatan yang tidak berdasarkan kompetensi tersebut, motivasi dan kinerja mereka pun sedikit banyak terganggu. Dengan kompetensi tertentu yang dimiliki, para pegawai tentunya berharap dapat ditempatkan di satuan/unit kerja yang sesuai dengan kompetensinya, agar dapat bekerja secara maksimal dan menikmati pekerjaannya. Ketika pada kenyataannya, mereka ditempatkan di satuan/unit kerja yang tidak sesuai dengan kompetensinya, hal itu sedikit banyak berpengaruh kepada motivasi dan kinerja yang bersangkutan.

Sementara itu, terkait penempatan kerja, sebagian PDDN yang penulis temui, banyak juga yang merasa bahwa Pimpinan kurang memperhatikan mereka dalam proses mutasi terlebih promosi. Banyak dari mereka yang menempati suatu unit kerja dalam waktu yang cukup lama, bahkan sejak masuk ke Kementerian Luar Negeri, tanpa pernah dipindahkan ke unit lain, dan tidak memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Kebijakan-kebijakan tersebut di atas, terutama yang belum ideal dan tidak sesuai harapan, baik terkait kompetensi maupun penempatan kerja, menurut penulis, sedikit banyak juga memiliki keterkaitan dengan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai. Seperti seorang PDLN yang merasa memiliki kompetensi tertentu, tapi kemudian ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya, akan mengalami demotivasi, yang akhirnya juga mempengaruhi semangat dan kinerjanya. Begitu juga, para PDDN, akibat kebijakan kepegawaian terkait kompetensi dan penempatan kerja yang kurang memperhatikan mereka dan nampak diskriminatif, banyak yang mengalami demotivasi, sehingga membuat mereka kurang bersemangat dalam bekerja, tidak berdisiplin dan sering terlambat datang ke kantor, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja mereka secara keseluruhan,

serta mengganggu kinerja pegawai lainnya. Memperhatikan kondisi kepegawaian tersebut di atas, nampak cukup menarik apabila dilakukan penelitian untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh dari kebijakan Kementerian Luar Negeri terkait kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri, baik secara parsial maupun bersama-sama. Memang ada banyak faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja seseorang selain faktor kompetensi, penempatan kerja dan motivasi. Namun demikian, menurut hemat penulis, ketiga faktor tersebut diduga merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri. Selain itu, dengan pertimbangan luasnya ruang lingkup Kementerian Luar Negeri yang terdiri dari 9 satuan kerja setingkat eselon satu, penulis akan memilih salah satu satuan kerja setingkat eselon satu, yaitu satuan kerja Sekretariat Jenderal sebagai objek penelitian.

Permasalahan dalam dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal; (2) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai Sekretariat Jenderal; (3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai Sekretariat Jenderal; (4) Apakah kompetensi, penempatan kerja dan motivasi berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja pegawai pegawai Sekretariat Jenderal

**Kinerja.** Ada banyak pengertian kinerja, yang disampaikan para pakar. Salah satu definisi yang penulis anggap dapat mewakili adalah apa yang disampaikan oleh Mangkunegara (2009) yang mengatakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.” Berdasarkan definisi ini, maka, sebagai hasil dari pencapaian kerja seorang pegawai, kinerja bisa dilihat dan dinilai secara kualitas maupun secara kuantitas. Maksud kualitas adalah dilihat apakah hasil pekerjaan seorang pegawai mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan atau tidak. Sementara secara kuantitas, hasil pekerjaan seorang pegawai dilihat dari jumlah pekerjaan/produk yang dihasilkan, jumlah rupiah yang didapatkan, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

Definisi lain, yang di dalamnya mengandung pengertian tentang apa yang dapat disebut sebagai dimensi kinerja dan dijadikan dasar dalam penelitian ini, adalah pengertian menurut Mathis dan Jackson (2002:78) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) Kuantitas output; (2) Kualitas output; (3) Jangka waktu output; (4) Kehadiran di tempat kerja; (5) Sikap kooperatif.

**Kompetensi.** Menurut Triwiyatno (2011), kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Dari pengertian ini, dapat dikatakan bahwa kompetensi bukan merupakan karakter dasar, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terpisah-pisah, akan tetapi merupakan rangkaian dan perpaduan itu semua dan terumuskan dalam serangkaian/sekelompok perilaku.

Mengikuti pendapat Spencer dan Spencer dalam Kaplan (2007), kompetensi memiliki 5 tipe (dimensi), yaitu *motif, traits, self concept, knowledge and skill*: (1) Motif merupakan sesuatu yang konsisten dipikirkan atau diinginkan sehingga

menyebabkan suatu tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya.; (2) *Traits* atau sifat bawaan/watak adalah karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi termasuk rangsangannya dan tekanan; (3) *Self concept* atau konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.; (4) *Knowledge* atau pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik.; (5) *Skill* atau ketrampilan adalah kemampuan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau suatu pekerjaan fisik atau mental tertentu.

**Penempatan Kerja.** Menurut Sulistiyani, dkk (2009) dalam buku ‘Manajemen Sumber Daya manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik’, penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Berdasarkan pengertian ini, penempatan kerja meliputi penempatan pertama pasca seleksi maupun penempatan berikutnya setelah seseorang aktif bekerja, yang dapat meliputi promosi, mutasi dan demosi.

Menurut Siswanto dalam Trispina (2007), dalam proses penempatan agar terlaksana dapat tepat, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Faktor prestasi akademis; (2) Faktor Pengalaman; (3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental; (4) Faktor Status Perkawinan; (5) Faktor Usia.

**Motivasi.** Menurut Hasibuan (2003: 92), motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti “Dorongan” atau “Daya Penggerak”. Secara definitif, menurut Hasibuan (2003: 95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sehubungan dengan peran penting dan krusial faktor motivasi dan pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku setiap orang yang bekerja di suatu organisasi/perusahaan, maka perhatian para pakar terhadap kajian tentang motivasi sangatlah besar, dan sebagai hasilnya, telah melahirkan banyak teori tentang motivasi. Teori-teori ini, menurut Luthans dalam bukunya *Organizational Behaviour* sebagaimana dikutip Sulistiyani (2009:236), secara garis besar terbagi ke dalam dua kategori, yaitu: (1) Teori Kepuasan; (2) Teori Proses.

Salah satu yang termasuk dalam teori kepuasan adalah teori Herzberg yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu yaitu faktor motivasional dan faktor *higiene* atau ‘pemeliharaan’. Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *higiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

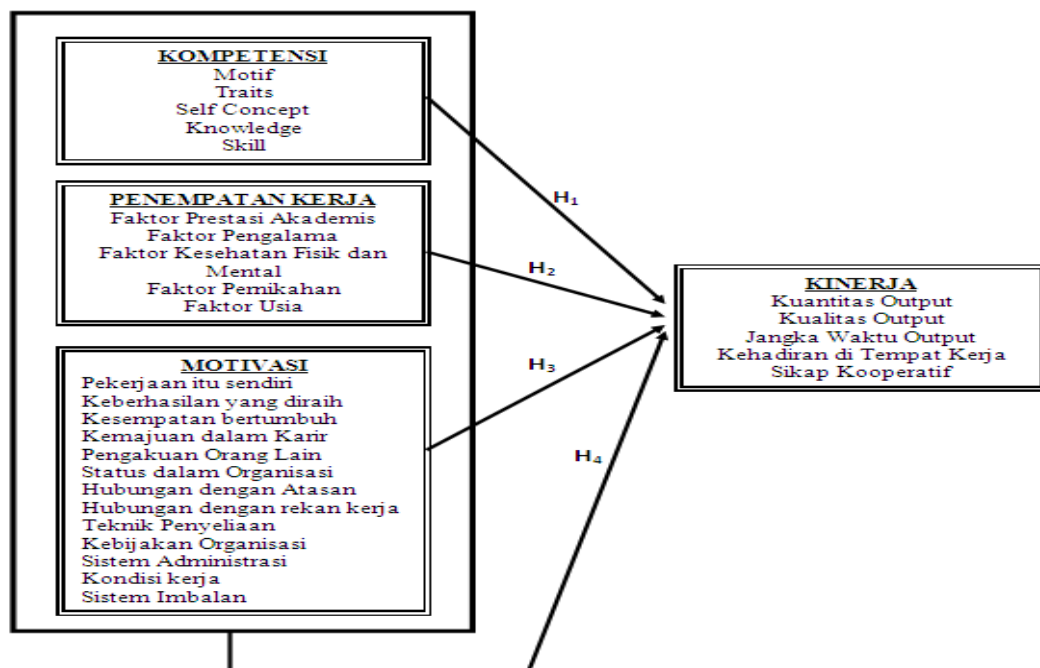
Menurut Hezberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *higiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan

yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

**Kerangka Pemikiran Dan Hipotesa.** Sebagaimana telah dijelaskan di atas, masalah dalam penelitian ini adalah terkait dengan masalah kompetensi, penempatan kerja dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas, yaitu variabel kompetensi, penempatan kerja dan motivasi, dan satu variabel terikat, yaitu kinerja pegawai.

Dari hasil kajian teori, penulis berkeyakinan bahwa kompetensi, penempatan kerja dan motivasi memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja seorang pegawai, dikarenakan dimensi masing-masing faktor berhubungan erat dengan dimensi kinerja.

Menurut penulis, dimensi kinerja yang cukup menyeluruh adalah apa yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson, yaitu meliputi: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Sementara itu, dimensi-dimensi dari variabel kompetensi, penempatan kerja dan motivasi serta hubungan dan pengaruhnya terhadap dimensi dari variabel kinerja adalah seperti gambar di bawah ini:



Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas, peneliti menyusun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri
- H2 : Penempatan kerja berpengaruh organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri
- H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri;
- H4 : Kompetensi, penempatan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.

## METODE

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai negeri sipil (PNS) di satuan kerja Sekretariat Jenderal, Kementerian Luar Negeri yang beralamat di Jl. Pejambon No. 6 Jakarta Pusat, tempat dimana penulis bekerja, dengan pertimbangan kemudahan dalam penelitian dan pengumpulan data serta pengamatan di lapangan. Pegawai yang diteliti meliputi semua kategori pegawai yang ada, dan tidak dikhususkan untuk meneliti satu kategori pegawai tertentu. Di sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri, pegawainya dapat dikategorikan secara garis besar kepada dua kategori, yaitu: (1) Pegawai Dinas Luar Negeri (PDLN) yang terdiri dari: (a) Pejabat Dinas Diplomatik (PDK); (b) Bendaharawan dan Penata Kerumah Tanggaan (BPKRT); (c) Petugas Komunikasi (PK). (2) Pegawai Dinas Dalam Negeri (PDDN) termasuk di dalamnya, pejabat fungsional arsiparis.

Penelitian ini menggunakan desain kausal yang berguna untuk mengukur hubungan-hubungan antar variabel penelitian atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, sebagaimana yang disampaikan oleh Umar (2008: 10). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Jenderal, Kementerian Luar Negeri yang berjumlah 560 orang. Dari Populasi yang ditetapkan, peneliti akan mengambil sampel dengan teknik sampel tidak acak (non probability sampling) yaitu teknik sampling kuota, yaitu pengambilan sampel secara bebas dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan.

Penelitian ini akan menganalisa pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, terdapat tiga buah variabel eksogen dan satu buah variabel endogen. Kompetensi, penempatan kerja dan motivasi merupakan variabel eksogen. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui dua cara, yaitu: (1) penelitian kepustakaan, dan (2) penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai teori-teori yang mendukung penelitian dan daa pendukung lainnya. Sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data dari responden, dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini didapatkan dari hasil kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, dan telah dibagikan kepada 186 responden yang merupakan sampel dari keseluruhan populasi sebanyak 560 pegawai, yang diperoleh melalui rumus slovin dengan margin kesalahan 6%. Setelah seluruh asumsi terpenuhi melalui uji asumsi klasik, telah dilakukan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regressions*) dan uji hipotesis melalui Uji-t dan Uji-F terhadap data, dengan hasil seperti terlihat dalam tabel 3.

Berdasarkan output di atas didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 8,600 + 0,021 X_1 + 0,298 X_2 + 0,323 X_3$ . Sementara itu, untuk uji hipotesis, berdasarkan tabel yang sama, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,465; nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Penempatan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 4,141; nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Motivasi ( $X_3$ ) sebesar 7,290, dan  $t_{tabel}$  1,973.

**Tabel 3.** Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 8.600                       | 3.015      |                           | 2.852 | .005 |
|       | Kompetensi (X1)       | .021                        | .045       | .029                      | .465  | .643 |
|       | Penempatan Kerja (X2) | .298                        | .072       | .267                      | 4.141 | .000 |
|       | Motivasi (X3)         | .323                        | .044       | .453                      | 7.290 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Sumber:** data diolah

Berdasarkan hasil  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel, diperoleh kesimpulan bahwa hanya  $t_{hitung}$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) yang lebih kecil daripada  $t_{tabel}$ . Sehingga,  $H_0$  -nya diterima dan  $H_a$  ditolak. Dan ini berarti bahwa Kompetensi ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Sementara variabel penempatan kerja dan variabel motivasi, karena  $t_{hitung}$  keduanya lebih besar daripada  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  -nya ditolak dan  $H_a$  diterima. Ini berarti, bahwa penempatan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dikarenakan variabel kompetensi terbukti tidak berpengaruh, maka dalam penelitian ini, telah dilakukan pengulangan analisis regresi linier berganda tanpa mengikut sertakan variabel kompetensi, dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4 .** Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Kedua Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 9.335                       | 2.561      |                           | 3.645 | .000 |
|       | Penempatan Kerja (X1) | .307                        | .069       | .275                      | 4.437 | .000 |
|       | Motivasi (X2)         | .324                        | .044       | .454                      | 7.330 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Sumber:** data diolah

Berdasarkan *output* seperi nampak pada tabel di atas, didapat nilai kontstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 9,335 + 0,307 X_1 + 0,324 X_2$

**Analisis Koefisien Korelasi.** Selanjutnya telah diperoleh *output* hasil koefisien korelasi untuk variabel penempatan kerja dan motivasi sebagai berikut.

**Tabel 5.** Nilai Koefisien Korelasi *Product Moment* Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .591 <sup>a</sup> | .349     | .342              | 4.74164                    |

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Penempatan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Sumber:** data diolah



Dari analisis diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,591. Nilai tersebut berdasarkan kriteria Guilford menunjukkan adanya hubungan yang sedang antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat.

**Analisis Koefisien Determinasi.** Setelah diketahui nilai R sebesar 0,591, sebagaimana tampak pada tabel di atas, koefisien determinasi untuk kedua variabel bebas dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,591)^2 \times 100\% \\ &= 34,9\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 34,9% yang menunjukkan arti bahwa Penempatan Kerja ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 34,9% terhadap Kinerja (Y). Sedangkan sisanya sebesar 65,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

**Uji Simultan (Uji F).** Uji-F telah dilakukan untuk menguji apakah penempatan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja, dengan hasil olah data sebagai berikut:

**Tabel 6.** Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F)

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2206.983       | 2   | 1103.492    | 49.081 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4114.424       | 183 | 22.483      |        |                   |
|       | Total      | 6321.408       | 185 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Penempatan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Sumber:** data diolah

Berdasarkan *output* di atas diketahui nilai  $F_{hitung}$  sebesar 49,081 dengan *p-value* (sig) 0,000. Dengan  $\alpha=0,05$  serta derajat kebebasan  $v_1 = 2$  dan  $v_2 = 183$  ( $n-(k+1)$ ), maka di dapat  $F_{tabel}$  3,045. Dikarenakan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $49,081 > 3,045$ ) maka artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

**Hasil Analisis Korelasi Dimensi.** Analisis korelasi dimensi telah dilakukan untuk melengkapi analisis sebelumnya yang dimaksudkan untuk mengetahui lebih detail hubungan antara masing-masing dimensi pada variabel bebas (penempatan kerja dan motivasi) dengan variabel terikat (kinerja), dengan hasil sebagai berikut:

**Table 7.** Rekapitulasi Analisis Korelasi Dimensi

| Variabel         | Dimensi             | Kinerja (Y)      |                 |                     |                           |                  |
|------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|---------------------------|------------------|
|                  |                     | Kuantitas Output | Kualitas Output | Jangka Waktu Output | Kehadiran di Tempat Kerja | Sikap Kooperatif |
| Penempatan Kerja | Faktor Prestasi Akd | 0,284            | 0,318           | 0,290               | 0,339                     | 0,330            |
|                  | Faktor Pengalaman   | 0,188            | 0,202           | 0,190               | 0,175                     | 0,287            |

|                            |                             |       |       |       |       |       |
|----------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (X <sub>2</sub> )          | Faktor Kes Fisik dan mtl    | 0,217 | 0,257 | 0,289 | 0,215 | 0,280 |
|                            | Faktor Status pkw           | 0,042 | 0,083 | 0,151 | 0,136 | 0,108 |
|                            | Faktor Usia                 | 0,005 | 0,159 | 0,255 | 0,124 | 0,181 |
|                            | Pekerjaan itu sendiri       | 0,202 | 0,338 | 0,205 | 0,315 | 0,182 |
|                            | Keberhasilan yg diraih      | 0,162 | 0,273 | 0,169 | 0,350 | 0,305 |
| Motivasi (X <sub>3</sub> ) | Kesempatan bertumbuh        | 0,177 | 0,282 | 0,196 | 0,393 | 0,189 |
|                            | Kemajuan dalam karir        | 0,266 | 0,398 | 0,301 | 0,387 | 0,250 |
|                            | Pengakuan orang lain        | 0,348 | 0,422 | 0,263 | 0,396 | 0,277 |
|                            | Status dalam organisasi     | 0,218 | 0,335 | 0,131 | 0,210 | 0,159 |
|                            | Hubungan dgn atasan         | 0,387 | 0,494 | 0,426 | 0,423 | 0,413 |
| Motivasi (X <sub>3</sub> ) | Hub dgn rekan-rekan s       | 0,361 | 0,359 | 0,401 | 0,443 | 0,491 |
|                            | Tek penyelia yg diterap     | 0,214 | 0,322 | 0,253 | 0,311 | 0,240 |
|                            | Kebijak organisasi          | 0,018 | 0,197 | 0,166 | 0,257 | 0,169 |
|                            | Sis Adm organisasi          | 0,134 | 0,254 | 0,230 | 0,252 | 0,196 |
|                            | Kondisi kerja               | 0,311 | 0,428 | 0,317 | 0,460 | 0,372 |
|                            | Sistem imbalan yang berlaku | 0,023 | 0,233 | 0,158 | 0,353 | 0,113 |

**Sumber:** data diolah

Dari tabel di atas, didapatkan bahwa dimensi yang paling kuat hubungannya dari variabel penempatan kerja (X<sub>2</sub>) dengan dimensi yang ada pada variabel kinerja (Y) adalah dimensi 'faktor akademis' dengan dimensi 'kehadiran di tempat kerja'. Sementara itu, dimensi yang paling kuat hubungannya dari variabel motivasi (X<sub>3</sub>) dengan dimensi yang ada pada variabel kinerja (Y) adalah dimensi 'hubungan dengan atasan' dengan dimensi 'kualitas output'.

## PENUTUP

**Kesimpulan. Pertama.** Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti, jika penempatan kerja dilakukan dengan benar dan tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat. Dimensi faktor prestasi akademis berhubungan kuat dengan dimensi kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif dan kualitas output. **Kedua.** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti, jika motivasi pegawai baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. Dimensi hubungan dengan atas berhubungan kuat dengan kualitas, kuantitas dan jangka waktu output. Sementara, hubungan dengan rekan-rekan sekerja memiliki hubungan kuat dengan sikap kooperatif. **Ketiga.** Penempatan

Kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 34,9%, sedangkan sisanya sebesar 65,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

**Saran. Pertama.** Untuk meningkatkan kehadiran di tempat kerja, maka prestasi akademis harus ditingkatkan. Untuk itu, disarankan, agar dalam proses penempatan kerja dan proses kepegawaian lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, Pimpinan perlu memprioritaskan faktor prestasi akademis sebagai pertimbangan utama. **Kedua.** Untuk meningkatkan kualitas, kuantitas dan jangka waktu output, maka hubungan dengan atasan harus ditingkatkan. Untuk itu, disarankan agar pimpinan berkomunikasi aktif dengan staf dan menjaga agar komunikasi berlangsung dua arah. **Ketiga.** Untuk meningkatkan sikap kooperatif, maka hubungan dengan rekan-rekan sekerja perlu ditingkatkan. Untuk itu, disarankan agar pimpinan dapat menjaga hubungan baik antar staf dan menjaga keharmonisan antar mereka. **Keempat.** Untuk penelitian selanjutnya, dengan memperhatikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi juga oleh variabel lain yang tidak diteliti, maka disarankan untuk dilakukan penelitian terkait variabel-variabel lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja, seperti: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ardana, I Komang, dan Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudartha Utama, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Azwar, (2010). *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Badu, Abram A.M, (2011). [http://repository.upi.edu/operator/upload/d\\_pls\\_0809647\\_chapter2.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/d_pls_0809647_chapter2.pdf)
- Esya, Febri Purnama, (2008). Pengaruh Kompetensi Auditor dan Pemahaman System Informasi Akuntan terhadap Kinerja Auditor Bea Cukai di wilayah Jakarta, *Tesis*.
- Fahmi, Irham, (2010). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, CV, Bandung
- Gani, Achmad, (2009). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makassar*
- Ghozali, Imam, (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., dan Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnely Jr., (1997). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hartati, Iswahyu, (2005). *Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang*
- Hasibuan, H. Malayu S.P, (2003). *Organisasi dan Motivasi, dasar peningkatan produktivitas*, Bumi Aksara,
- Keputusan Kepala BKN No. 46A, (2003). diakses dari: <http://bkd.semarangkota.go.id/bkdsmg/datapdf/Kep%20BKN%20No%2046a%20Th%202003.pdf>
- Laporan Progress RB Kementerian Luar Negeri, diakses dari: <http://www.deplu.go.id/Documents/Reformasi%20Birokrasi/Lap-Progr-RB-Kemlu.pdf>

- LOMA's. (1998). *Competency Dictionary*
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Moehariono, (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, Salemba Empat, Jakarta
- Palan, R, (2007). *Competence Management A Practicioners Guide* (Kompetensi Manajemen, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untung Meningkatkan Daya Saing Organisasi, penerjemah Octa Melia Jalal, PPM, Jakarta
- Pesiwarissa, Eduard L, (2008). *Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Studi pada Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Nabire, Papua*
- Prasetiawan, Iwan, (2010). Analisis Motivasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Divisi Information System Solution PT. Garuda Indonesia, *Tesis*, Universitas Mercu Buana, Jakarta
- Pribadi, Udik dan Thoyib, Armanu, (2004). *Peningkatan Motivasi dan Kemampuan pada Kinerja Kerja (Studi Penelitian pada Karyawan Tetap Produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya*
- Rencana Strategis Sekretariat Jenderal 2010-2014 (2010). *Kementerian Luar Negeri*, Jakarta
- Rivai, Veitzhal, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Salviah, Silvi, (2010). *Skripsi*, Hubungan Penempatan Karyawan dengan Prestasi Kerja Karyawan PT. BOMA BISMA INDRA PASURUAN,
- Sastrohadwirjo, B. Siswanto (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, S, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sudjana, (2005). *Metoda Statistika*, Tarsito, Bandung
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- , (2009). *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah, (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, Edisi II, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Triwiyatno, Joko, (2011). *Upaya Peningkatan Kompetensi PNS Melalui Perubahan Pola Pikir*
- Trisfina, Yuni, (2007). Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, Ketepatan Penempatan Karyawan Studi pada Pasaraya Sri Ratu Kediri, *Skripsi*.
- Walanggare, (2001). *Gambaran Pelaksanaan Penarikan dan Seleksi serta Penempatan Karyawan Universitas Brawijaya Malang*
- Widayat, Eko Wahyu, (2010). *Pengaruh Dimensi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dunkindo Lestasi Cabang Medan*
- Wexley, Kenneth N dan Garry A. Yuki, (2005). *Organizational Behavior and Personnel Psychology, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, cetakan ketiga, penerjemah Drs. Muh. Shobaruddin, Rineka Cipta, Jakarta