

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki potensi berupa rasio, rasa, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya dan karsa. Semua potensi Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber Daya yang dimiliki oleh suatu organisasi tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kinerja (*job performance*) tinggi.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Suatu lembaga menginginkan karyawannya untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik. Tanpa ada kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, agar saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Kinerja yang baik merupakan harapan dari setiap orang dalam dunia kerja. Seorang karyawan dikatakan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Menurut Simamora (2004), kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang telah diberikan. Sedangkan Syamsir Torang (2014:74) mengemukakan

Kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Handoko (2001) menyatakan kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Salah satu indikator kinerja organisasi adalah adanya peran aktif dari pegawai atau karyawan sebagai salah satu komponen sistem organisasi. Pegawai mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya akan meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang dilakukan selama ini dengan membandingkan output atau hasil yang telah dicapai.

Kinerja organisasi sering menjadi tidak maksimal karena beberapa sebab antara lain kurangnya dukungan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas; karyawan

sering merasa bahwa tugas dan tanggungjawabnya sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki; kompetensi berdasarkan pendidikan yang ditempuh, minat, pengetahuan dan ketrampilan serta kompleksitas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sering tidak diperhitungkan pimpinan ketika menempatkan pada suatu jabatan dan tugas tertentu. Kompetensi yang belum memadai ini juga memicu rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mencapai kinerja pegawai yang baik.

Tuntutan untuk dapat bekerja secara profesional dapat dipenuhi apabila pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi, pengalaman kerja, minat terhadap pekerjaan tersebut serta dukungan kebijakan organisasi. Penempatan karyawan (*placement*) merupakan proses memanfaatkan kompetensi yang dimiliki karyawan (pengetahuan, keterampilan dan keahlian) dengan menempatkannya pada bidang pekerjaan yang dianggap sesuai serta mendistribusikan karyawan berdasarkan potensi yang dimiliki kandidat untuk berhasil pada pekerjaannya. Iqbal Latif dan Nasser (2012) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kesesuaian kerja seseorang dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan Kumar dan Sharma (2001) berpendapat bahwa penempatan pegawai bagi organisasi itu penting karena mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tentunya akan berpengaruh pada hasil kerja dan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Salah satunya adalah dengan meningkatnya kinerja dari setiap individu. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006).

Dalam beberapa instansi pemerintah, masih banyak dijumpai pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang ilmu dan pengalaman yang dimilikinya. Kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pelayanan masih belum mencerminkan standar dan harapan publik. Salah satu kendala yang ditemukan dalam upaya mencapai standar pelayanan dan pencapaian tujuan tersebut adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang berkaitan dengan penyelesaian beberapa pekerjaan seperti tepat waktu dan sesuai target yang telah ditetapkan. Kurangnya aparatur yang berkompeten pada kegiatan yang bersifat teknis mempengaruhi mutu kegiatan serta mengakibatkan kurang optimalnya mereka dalam mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.

Berdasarkan hasil observasi awal pada Kantor LLDikti Wilayah XV terlihat fenomena yang ada di kalangan pegawai menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki semangat dan motivasi kerja yang rendah, sering meminta ijin dan meninggalkan kantor pada saat jam kerja, belum adanya distribusi beban kerja yang jelas bagi pegawai sehingga cenderung bekerja berdasarkan tugas yang diberikan saat itu saja dan belum sampai pada upaya perencanaan pekerjaan jangka panjang. Pegawai belum memiliki niat dan kehendak yang tinggi untuk melakukan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam bekerja, misalnya dengan berlatih memanfaatkan teknologi informasi yang lebih canggih. Perilaku negatif tersebut dapat menghambat terbentuknya kinerja pegawai yang baik, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Capaian Kinerja LLDikti Wilayah XV pada saat dilakukan evaluasi dan penilaian oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan Riset dan Teknologi pada akhir tahun anggaran 2022, menunjukkan hasil yang cukup (memadai) seperti pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja LLDIKTI Wilayah XV Kupang Tahun 2022

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Perjanjian Kinerja (%)	
			Target	Realisasi
1	[S.1] Meningkatkan Kualitas Layanan Lembaga Layanan Pendidikan tinggi (LLDIKTI)	[IKU 1.1] Persentase Layanan LLDIKTI yang tepat waktu	88,89	88,89
		[IKU 1.2] Persentase PTS dengan peringkat akreditasi unggul, mempunyai lebih dari 3.000 (tiga ribu) mahasiswa yang terdaftar, atau meningkatkan mutu dengan cara konsolidasi dengan PTS lain	3,57	0,00
2	[S.2] Meningkatkan efektivitas sosialisasi kebijakan Pendidikan tinggi	[IKU 2.1] Persentase PTS yang memiliki lebih dari 30% (tiga puluh persen) mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks berkegiatan di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	17,86	16,07
		[IKU 2.2] Persentase PTS yang implementasi kebijakan antiintoleransi, antikekerasan seksual, antiperundungan dan antikorupsi	42,86	21,43

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Perjanjian Kinerja (%)	
			Target	Realisasi
3	[S.3] Meningkatnya inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan	[IKU 3.1] Persentase PTS yang berhasil meningkatkan kinerja dengan meningkatkan jumlah dosen yang berkegiatan tridarma di luar kampus dan jumlah program studi yang bekerja sama dengan mitra	12,50	12,50
4	[SK.4] Meningkatnya tata Kelola LLDIKTI	[IKK 4.1] Predikat SAKIP	BB	CC
		[IKK 4.2] Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	75	57,25

Sumber : spasikita.kemdikbud.go.id

Data Tabel 1.1 di atas memberikan gambaran bahwa penilaian pegawai LLDikti Wilayah XV berada pada ketegori CC dengan nilai absolut 50-60 dan memiliki intepretasi cukup (memadai). Terdapat gambaran bahwa Sistim Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) cukup/memadai. Namun demikian, masih perlu banyak perbaikan walaupun tidak mendasar khususnya akuntabilitas kinerja pada unit kerja.

Kinerja yang belum maksimal dari pegawai Kantor LLDikti Wilayah XV diduga disebabkan karena proses penempatan pegawai yang belum sepenuhnya sesuai dengan keahlian, motivasi kerja yang masih rendah, lingkungan kerja yang kurang mendukung pegawai dalam bekerja dan kepuasan kerja yang masih rendah. Penilaian pimpinan kepada pegawai bukan didasarkan pada prestasi kerja tetapi pada hubungan kedekatan personal, yang berujung pada penilaian kinerja yang belum objektif dari pimpinan dan hasil capaian kinerja lembaga menjadi rendah.

Menurut Kasmir (2019:189–93) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Simanjuntak dalam Widodo (2015:133) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh: a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai. b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja) c. kondisi kerja, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Selanjutnya Hasibuan (2014) menguraikan kepuasan kerja dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor yaitu: 1) Balas jasa yang adil dan layak. 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian. 3) Berat ringannya pekerjaan. 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.

Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: 1. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. 2. Penghargaan yang sesuai. Pegawai menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan,

tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan. 3. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan. 4. Kolega yang sportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rujukan pada beberapa sumber yang terkait dengan variabel yang mempengaruhi kinerja antara lain: penempatan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut (Hasibuan, 2008). Sedangkan Bangun Wilson, (2012) berpendapat bahwa penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

Menurut Hasibuan (2005:63), penempatan pegawai harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip "*The right man on the right place and the right man behind the job*". Hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena ada korelasi

positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja. Mathis & Jackson (2006: 262) menyatakan bahwa penempatan pegawai adalah penugasan seseorang pada posisi pekerjaan yang tepat. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dari aspek sumber daya manusia, saat ini LLDIKTI Wilayah XV memiliki 60 (enam puluh) pegawai yang terdiri atas 30 (tiga puluh) Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menempati kelas jabatan yang diberikan untuk LLDIKTI Wilayah XV dan 30 Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) yang diangkat dengan surat keputusan kepala LLDIKTI Wilayah XV sebagai pengadministrasi umum, sebagaimana diungkapkan dalam Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Status Jabatan pada LLDikti Wilayah XV

No	Nama Jabatan	Status Jabatan			
		Struktural	Fungsional Tertentu	Fungsional Umum	PPNPN
1.	Kepala Lembaga	1	-	-	-
2.	Kepala Bagian Umum	1	-	-	-
3.	Bendahara (ASN)	-	-	1	-
4.	Analisis (ASN)	-	-	11	-
5.	Penyusun (ASN)	-	-	1	-
6.	Pengelola (ASN)	-	-	12	-
7.	Pengadministrasi (ASN)	-	-	3	-
8.	Pengadministrasi Umum (PPNPN)	-	-	-	30
Jumlah total					60

Sumber : LLDikti XV, 2023

Selanjutnya deskripsi pegawai berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3
Data Pegawai Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1.	SD	-
2.	SMP/SLTP	-
3.	SMA/SLTA	13
4.	D3/Diploma	2
5.	S1/D4	34
6.	S2	9
7.	S3	2
Jumlah		60

Sumber : LLDikti XV, 2023

Dari data status jabatan dan kualifikasi pendidikan ditemukan fenomena di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV Kupang yang menunjukkan bahwa penempatan pegawai belum sesuai kualifikasi pendidikan, pegawai dengan kualifikasi pendidikan sarjana teknik sipil ditempatkan pada jabatan Analisis Peguruan Tinggi dan ada juga yang ditempatkan sebagai Analis Jaringan Sistem Informasi bukannya ditempatkan sebagai Analis Prasarana Pendidikan. Hal itu menyebabkan rendahnya profesionalisme. Ada distribusi dan komposisi pegawai yang belum ideal akibat dari keterbatasan jumlah ASN pada kelas dan peta yang diberikan untuk LLDIKTI Wilayah XV.

Penempatan pegawai dalam jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi akan turut membentuk motivasi kerja yang rendah. Budaya kerja dan etos kerja yang belum maksimal diperburuk dengan lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya kebanyakan menunda-nunda pekerjaan yang berakibat pada keterlambatan penyelesaian tugas, sehingga terkesan

terburu- buru pada saat *deadline* waktu yang telah ditentukan. Kerja sama pegawai kurang maksimal, pegawai kurang bersedia saling membantu baik sesama rekan kerja maupun pimpinan, pegawai sering berkeluh kesah dan kecewa sebagai akibat ketidaksenangan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Selain penempatan pegawai, faktor motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung karyawan yang termotivasi bukan hanya membuat kinerjanya meningkat, tetapi juga meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan. Pegawai akan mengupayakan yang terbaik agar tugas tersebut selesai optimal. Hal tersebut akan mendorong tingginya kepuasan kerja karyawan dan berdampak positif bagi kinerja organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Seseorang yang termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberi upaya minimum dalam hal bekerja. Selanjutnya Robbins (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan. Jelas disini bahwa motivasi menjadi dasar utama bagi seseorang untuk menghasilkan karya yang berguna demi kemajuan baik bagi dirinya sendiri maupun bagi banyak orang.

Seorang karyawan dituntut untuk memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaannya. Secara pasif motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi. Secara aktif,

motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan agar produktif dan berhasil mencapai tujuan.

David McClelland dalam Mangkunegara (2017) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia. Pertama *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan upaya dan dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kedua *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan berafiliasi yang merupakan dorongan untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan orang lain. Ketiga *Need for Power*, yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang mendorong untuk tercapainya otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Hasil observasi awal pada pegawai Kantor LLDikti Wilayah XV, terlihat bahwa motivasi karyawan dalam bekerja masih kurang maksimal, hal ini terlihat masih cukup banyak pegawai yang tidak serius bekerja pada jam kantor. Pegawai lebih semangat bekerja apabila ada kegiatan- kegiatan kantor disamping tugas pokoknya karena mendapatkan tambahan honor.

Selain penempatan kerja dan motivasi kerja, maka perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja dalam organisasi, karena lingkungan kerja yang baik dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan Nitisemito (2015: 109) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2009:26) yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori yang kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Pendapat lain mengenai lingkungan kerja non fisik diungkapkan oleh Nitisemito (2000:171-173), bahwa perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Selain penempatan karyawan, motivasi kerja dan lingkungan kerja, maka kepuasan kerja karyawan juga merupakan salah satu factor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut As'ad (1999), kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan.

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang akan diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan.

Beberapa peneliti terdahulu yang telah meneliti tentang pengaruh penempatan karyawan, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja telah memberikan temuan mereka yang berbeda-beda. Antara lain: penelitian dari Karmita, Supartha dan Priantini (2015), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Adi Chandra (2020) menyimpulkan bahwa, penempatan pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, Selanjutnya kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja.

Penelitian Hanafi dan Yohana (2017) mengidentifikasi bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Penelitian Mukson (2022) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan” hasilnya menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik memiliki hubungan yang positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti apabila kondisi lingkungan kerja fisik dan kondisi lingkungan kerja non fisik ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena terkait variabel penelitian serta temuan penelitian terdahulu yang tidak konsisten, maka perlu dilakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tentang penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
2. Apakah penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
5. Apakah penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
9. Apakah Kepuasan Kerja memediasi penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
10. Apakah Kepuasan Kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
11. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran tentang penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?
9. Untuk mengetahui signifikansi Kepuasan kerja memediasi penempatan pegawai terhadap kinerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?

10. Untuk mengetahui signifikansi Kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?

11. Untuk mengetahui signifikansi Kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Sebagai tambahan pengetahuan bagi penulis khususnya yang berkaitan dengan pengaruh lingkungan kerja, penempatan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dapat dijadikan sebagai acuan maupun referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dalam mempertimbangkan pengambilan kebijakan guna meningkatkan kinerja organisasi, serta masukan pada pihak manajemen dan unsur pimpinan LLDikti Wilayah XV dalam mengevaluasi kinerja pegawai untuk masa kini dan masa yang akan datang.