

**PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK LAMPUNG**

(TESIS)

Oleh

ANITA OCTAVIA. G

2021011013



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK LAMPUNG

Oleh :

ANITA OCTAVIA. G

Peran SDM dalam perusahaan sangat penting dalam kegiatan perusahaan. Faktor-faktor seperti penempatan kerja, beban kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dievaluasi setiap saat oleh perusahaan untuk melihat keadaan dan kebutuhan karyawan, sehingga kinerja yang diberikan sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja pada pegawai PT Bank Lampung. Sampel penelitian ini adalah 252 pegawai PT. Bank Lampung. Pengumpulan data melalui kuesioner berdasarkan teknik *stratified random sampling* dan diolah menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan software AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis pertama didukung. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis kedua didukung. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis ketiga didukung. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis keempat tidak didukung. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis kelima didukung. Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai, hipotesis keenam didukung. Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja pegawai, hipotesis ketujuh didukung. Saran yang dapat diberikan kepada PT. Bank Lampung dalam hal umpan balik pekerjaan, penyeimbangan tugas tim, *turnover intent*, dan kinerja kontekstual perlu diperhatikan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja agar penempatan dan beban kerja setiap pegawai sesuai bidang serta tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kata Kunci : Penempatan Kerja, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF PLACEMENT AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE AT PT. BANK LAMPUNG

By :

ANITA OCTAVIA. G

The role of HR in the company is very important in the company's activities. Factors such as work placement, workload, and work motivation are important factors that determine employee performance is evaluated at any time by the company to see the circumstances and needs of employees, so that the performance provided is appropriate. This study aimed to determine the effect of work placement and workload on employee performance mediated by work motivation on employees of PT Bank Lampung. The sample of this study was 252 employees of PT. Bank Lampung. Data collection through questionnaires based on stratified random sampling technique and processed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS software. The results of this study show that employee placement has a positive and significant effect on employee performance, the first hypothesis is supported. Workload has a positive and significant effect on employee performance, the second hypothesis is supported. Employee placement has a positive and significant effect on work motivation, the third hypothesis is supported. Workload has a negative and no significant effect on work motivation, the fourth hypothesis is not supported. Work motivation has a positive effect and significant on employee performance, the fifth hypothesis is supported. Work motivation has a role in mediating the indirect effect of employee placement on employee performance, the sixth hypothesis is supported. Work motivation has a role in mediating the indirect effect of workload on employee performance, the seventh hypothesis is supported. Suggestions that can be given to PT. Bank Lampung in terms of job feedback, balancing team tasks, turnover intent, and contextual performance needs to be considered, thereby increasing motivation and performance so that the placement and workload of each employee according to the field and company goals can be achieved.

Keywords: Work Placement, Workload, Work Motivation, Employee Performance

**PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK LAMPUNG**

Oleh

Anita Octavia. G

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **ANITA OCTAVIA. G**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021011013**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

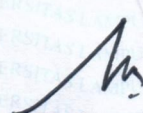
Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



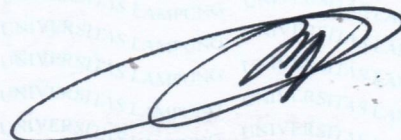
Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

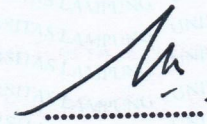


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP. 19661027 199003 2 002

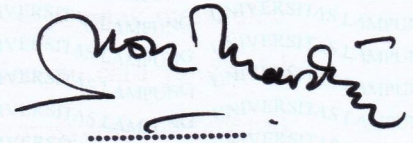
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

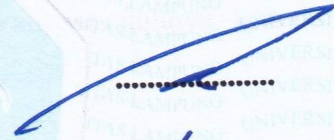
Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



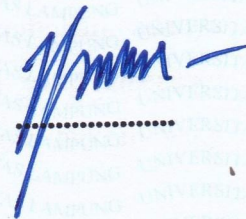
Sekretaris : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Penguji II : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

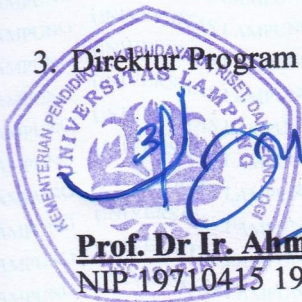


2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST.,M.T.
NIP 19710415 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **16 Januari 2023**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motiyasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Lampung”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *Plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Kotabumi, 16 Januari 2023

Peneliti



Anita Octavia. G
NPM. 2021011013

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Kotabumi pada tanggal 27 Oktober 1992. Peneliti merupakan putra dari pasangan Bapak Maruasa Gultom dan Ibu Rukia Nainggolan, anak ketiga dari 3 bersaudara.

Peneliti menyelesaikan Pendidikan Formalnya yang dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) Xaverius Kotabumi pada tahun 1997, kemudian dilanjutkan di Sekolah Dasar Xaverius Kotabumi pada tahun 1998. Kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Xaverius Kotabumi pada tahun 2004 dan pada tahun 2010 peneliti menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA N 3 Kotabumi.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2014 di Universitas Lampung, Fakultas Teknik, jurusan Teknik Geofisika. Pada tahun 2020 juga Peneliti terdaftar menjadi mahasiswa diprogram studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN

Segala puji syukur milik Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku, Suami dan Anakku

Bapak Maruasa Gultom dan Mamak Rukia Nainggolan, orangtua ku tercinta yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putrinya, serta suami dan anak ku tersayang yang menjadi sumber penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan perkuliahanku.

SANWACANA

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Lampung”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna dan proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari banyak bantuan, bimbingan, serta saran dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Utama, terima kasih atas bimbingan dan arahnya serta kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana., S.E., M.M. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas bimbingan dan arahnya serta kesediaannya memberikan nasihat, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian Tesis ini.

6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan hingga proses penyelesaian Tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama Peneliti menjadi Mahasiswa.
8. Mbak Dharmawanti, S.Sos., terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
9. Mas Andri Kasrani, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
10. Kedua orangtuaku Bapak Maruasa Gultom dan Mamak Rukia Nainggolan, Suamiku Davit Manalu dan anakku Andrew Johnson Manalu, serta keluarga Kakak Hermon dan Keluarga Abangku Bryan yang selalu mendoakan, memberikan motivasi dan dukungan kepada diriku selama proses perkuliahan hingga Tesis ini terselesaikan dengan lancar.
11. Keluarga besar PT. Bank Lampung terkhususnya Divisi Human Capital terimakasih telah memberikan kesempatan untuk peneliti dapat pengambilan data tesis dan mengembangkan kompetensi dalam perkuliahan sampai Tesis ini terselesaikan dengan baik.
12. Keluarga besar PT. Bank Lampung KCP Bukit Kemuning terkhususnya Geng Power Ranger, Yuk Novi, Ucok, Wicken, Sumitro, Bakti, Randi dan Mbak Mita yang telah membantu dalam proses penyebaran kuisisioner, terimakasih juga untuk segala doa, canda tawa serta semangat kalian kepada peneliti.
13. Keluarga besar gang senggol, Uda Aldio, Adit, Bu Suryanti, Mbak Apri, Vera, dan Winda terima kasih sudah banyak membantu peneliti, memberikan doa dan semangat untuk bersama-sama menyelesaikan perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Lampung.
14. Untuk teman seperjuangan MM Angkatan 2020 baik Reguler dan PJJ terimakasih untuk pengalaman berharga selama perkuliahan.
15. Terimakasih untuk Almamater Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

16. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Kotabumi, 16 Januari 2023

Peneliti,

Anita Octavia. G

DAFTAR ISI

	Halaman
SANWACANA	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
II. LANDASAN TEORI	11
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1 Tanggung Jawab dan Peran yang dilakukan Departemen SDM	11
2.2. Pengertian Penempatan Pegawai	12
2.2.1. Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja	15
2.2.2. Indikator Penempatan Kerja	16
2.2.3. Prosedur Penempatan Kerja	16
2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja	17
2.3. Pengertian Beban Kerja (<i>Workload</i>)	18
2.3.1. Indikator Beban Kerja	20
2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja	20
2.3.3. Dampak Beban Kerja	21
2.4. Pengertian Motivasi Kerja.....	22
2.4.1. Tujuan Motivasi Kerja.....	23
2.4.2. Indikator Motivasi Kerja	23

2.4.3. Proses Motivasi	24
2.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	24
2.4.5. Unsur-Unsur Motivasi Kerja	25
2.5. Pengertian Kinerja Pegawai	26
2.5.1. Indikator Kinerja	27
2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	29
2.6. Penelitian Terdahulu.....	28
2.7. Kerangka Pemikiran	29
2.8. Hipotesis.....	35
III. METODE PENELITIAN	42
3.1. Desain Penelitian	42
3.2. Subjek Penelitian.....	42
3.2.1. Populasi	42
3.2.2. Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	42
3.3. Sumber Data Penelitian	43
3.4. Metode Pengumpulan Data	43
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
3.6. Pengukuran Instrumen Penelitian.....	45
3.7. Metode Analisis Data	46
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	46
3.7.2 Peralatan Analisis Data	46
3.7.3 Uji Efek Mediasi	51
IV. HASIL DAN PEMBAHASAAN.....	52
4.1. Karakteristik Responden	52
4.2. Uji Validitas	53
4.3. Uji Reliabilitas.....	55
4.4. Analisis Data	56
4.4.1. Analisis Deskriptif.....	56
4.4.2 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	61
4.4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	61
4.4.2.2 Uji <i>Goodness of Fit</i> (Analisis Pengujian <i>Measurement Model</i>) ...	64
4.5 Uji Hipotesis.....	65

4.6 Pembahasan	69
4.6.1 Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	69
4.6.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	70
4.6.3 Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja	71
4.6.4 Pengaruh Beban kerja Terhadap Motivasi Kerja	72
4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.6.6 Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja	74
4.6.7 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja.....	74
V. SIMPULAN DAN SARAN	76
5.1. Simpulan.....	76
5.2. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Perbandingan antara <i>existing</i> dan ideal tentang kekosongan formasi pada Kantor Cabang Pembantu dibawah Kantor Cabang Kotabumi.....	2
1.2. Perbandingan posisi jabatan antara ideal dan realita pada PT Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning.....	2
1.3. Jumlah Pegawai PT Bank Lampung Tahun 2020.....	4
1.4. Jumlah dan Waktu Jam Kerja Pegawai PT Bank Lampung.....	4
1.5. Jumlah Jam Lembur Kerja Pegawai PT Bank Lampung.....	5
1.6. Target dan Pencapaian PT Bank Lampung Tahun 2020.....	7
1.7. Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning Tahun 2020.....	8
2.1. Fungsi dan Tanggung jawab SDM.....	12
2.2. Penelitian Terdahulu.....	28-34
3.1. Definisi Operasional Variabel.....	45
3.2. Kategori Jawaban Responden (<i>Likert</i>).....	46
3.3. Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Index</i>).....	50
4.1. Karakteristik Responden.....	51
4.2. Hasil Uji Validitas.....	54
4.3. Uji Reliabilitas.....	55
4.4. Interval Kriteria Penilaian.....	56
4.5. Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Penempatan Pegawai.....	57
4.6. Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Beban Kerja.....	58
4.7. Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Motivasi Kerja.....	59
4.8. Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	60
4.9. <i>Loading Factor</i> Masing-masing Indikator.....	62
4.10. Pengukuran Tingkat Kesesuaian <i>Goodness of Fit Measurement Model</i>	65
4.11. <i>Standarized Regression Weight Structural Equational Model</i>	66
4.12. <i>Standardized Indirect Effects AMOS</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Jumlah dan Jenis Jabatan Pegawai PT Bank Lampung	3
1.2. Pemegang Saham PT Bank Lampung	7
2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Pegawai.....	18
2.2. Kerangka Pemikiran.....	35
4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	LI
2. Hasil Olahan Data	LVI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini mempengaruhi ekonomi dunia dan persaingan di dunia bisnis. Perkembangan masyarakat global, membuat semakin mudahnya perusahaan multinasional masuk kedalam suatu negara, hal ini berakibat kompetisi bisnis di skala nasional semakin ketat. Tingginya persaingan ini, perusahaan wajib meningkatkan aset yang dimiliki, salah satu aset terbesar yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah aset sumber daya manusia (SDM) perusahaan.

Peran SDM dalam perusahaan sangat penting dalam aktifitas perusahaan, mulai dari perencanaan, pengarahannya, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan demi mencapai tujuan. Jika suatu SDM diperusahaan tidak memadai, maka perusahaan akan kesulitan dalam mencapai tujuan, sehingga SDM menjadi faktor kunci di perkembangan perusahaan. Oleh karena pentingnya SDM di perusahaan, maka SDM perlu dikelola oleh suatu sistem yang baik, sistem ini yang disebut manajemen SDM perusahaan. Menurut Dessler (2018) definisi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja pegawai, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Oleh karena itu, perusahaan wajib meningkatkan kualitas pegawainya dengan sistem pengembangan SDM yang baik. Faktor-faktor seperti penempatan kerja, beban kerja dan motivasi kerja menjadikan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai, sehingga faktor-faktor ini layak dievaluasi setiap saat oleh perusahaan untuk melihat keadaan dan kebutuhan pegawai, sehingga kinerja yang diberikan sesuai. Salah satu temuan yang didapatkan penulis pada laporan *matrik exit meeting* tentang hasil pemeriksaan OJK pada PT Bank Lampung Kantor Cabang Kotabumi tahun 2021 menunjukkan data ketidaksesuaian jumlah posisi jabatan ideal dengan realita posisi jabatan yang terisi.

Tabel 1.1 menunjukkan kekosongan formasi pada kantor cabang pembantu dibawah Kantor Cabang Kotabumi, dimana meningkatkan resiko pada kantor operasional :

Tabel 1.1 Perbandingan antara *existing* dan ideal tentang kekosongan formasi pada Kantor Cabang Pembantu dibawah Kantor Cabang Kotabumi

No.	Kantor Operasional	<i>Existing</i>	Ideal
1.	Bukit Kemuning	10	13
2.	Liwa	16	18
3.	Krui	12	18
4.	Daya Murni	10	18
5.	Baradatu	12	18
6.	Abung Semuli	10	13
7.	Pulung Kencana	10	13

(Sumber : Laporan matrik exit meeting tentang hasil pemeriksaan OJK pada PT Bank Lampung KC Kotabumi, 2021)

Salah satu contoh dapat dilihat pada detail posisi jabatan antara realita dan ideal pada PT Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning sebagai berikut:

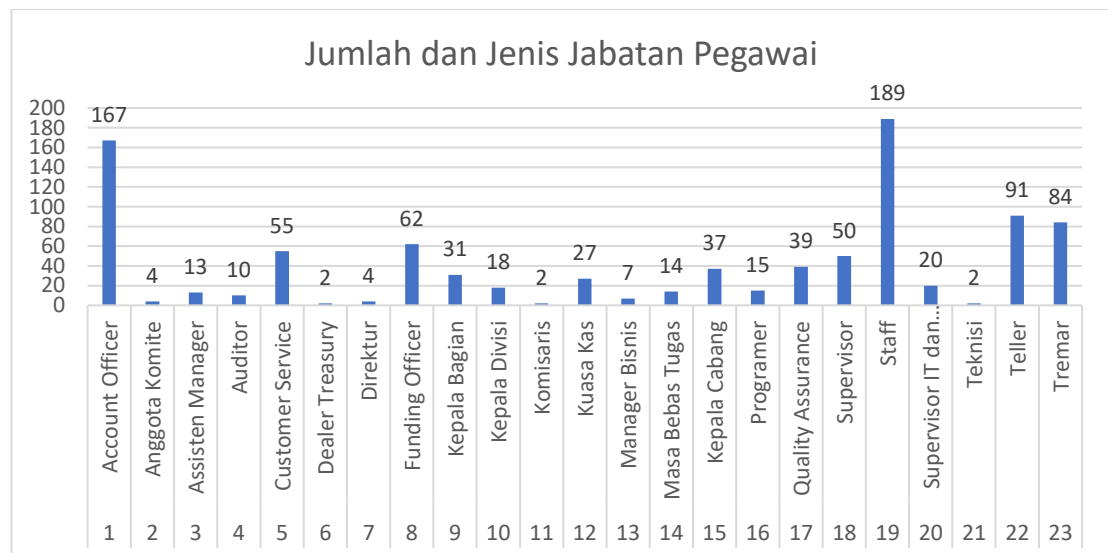
Tabel 1.2 Perbandingan posisi jabatan antara ideal dan realita pada PT Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning

No	Jabatan	Formasi Ideal	Formasi Realita
1.	Pimpinan Cabang Pembantu	1	1
2.	Asisten <i>Mananger</i> Bisnis	1	0
3.	<i>Account Officer</i> Konsumer	2	1
4.	<i>Account Officer</i> Mikro & Program	2	2
5.	<i>Account Officer</i> Menengah & Korporasi	1	0
6.	<i>Account Officer</i> Konstruksi	0	0
7.	<i>Funding Officer</i>	1	1
8.	<i>Supervisor</i> Operasional	1	1
9.	<i>Customer Service</i>	1	1
10	<i>Teller Service</i>	1	1
11.	Staf Kredit, SDM, Umum, Akutansi	2	1

(Sumber : SK No 50/KEP/DIU/SDM/04/2021 tentang Formasi Efektif Pekerja PT Bank Lampung, 2021)

Penempatan pegawai menurut Mathis dan Jackson (2016) adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan. PT Bank Lampung menempatkan pegawai dengan kelompok jabatan tertentu seperti direktur, *manager*, dan staf dengan deskripsi pekerjaan dan

beban kerja yang berbeda. Pada Gambar 1.1 menunjukkan jumlah dan jenis jabatan pegawai di PT Bank Lampung, kita dapat melihat berbagai divisi dan posisi dalam bisnis PT Bank Lampung, dengan banyaknya posisi dan beragamnya SDM, kesesuaian antara profil pegawai dan penempatan pegawai pada suatu posisi akan berkaitan terhadap beban kerja dan motivasi kerja dari pegawai.



Gambar 1.1 Jumlah dan Jenis Jabatan Pegawai PT Bank Lampung
(Sumber data: Divisi Human Capital PT Bank Lampung, 2021)

Pengamatan yang dilakukan peneliti dan beberapa informasi dari pegawai, ada lebih dari 23 jenis posisi jabatan, posisi jabatan minimal dalam suatu struktur organisasi Kantor Pusat dan Kantor Cabang memiliki standar minimal untuk dapat berjalan baik, namun pada keadaan di lapangan banyak posisi yang tidak terisi dan digantikan oleh pegawai dengan jabatan lain, sehingga memungkinkan kemampuan dan karakteristik pekerja tidak sesuai dengan jabatan dimana pegawai ditugaskan. Penelitian terdahulu terkait dengan penempatan kerja menghasilkan penelitian berkaitan dengan rotasi kerja, pegawai yang lebih sering dirotasi pekerjaannya memiliki performa yang lebih rendah daripada pegawai yang jarang dilakukan rotasi kerja (Kampkötter et al., 2018). Adapun indikator penempatan kerja antara lain *autonomy*, *task significance*, *job feedback*, *skill variety*, *task identity* (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016).

Tabel 1.3 Jumlah Pegawai PT Bank Lampung Tahun 2020

Level Organisasi	2020		Total
	Pria	Wanita	
Kepala Divisi	7	4	11
Kepala Kantor Operasional	28	8	36
Kepala Bagian/ Manajer Kantor Cabang Utama	21	11	32
Supervisor/ Manajer Kantor Cabang	96	37	133
Staff/ Pelaksana	242	240	482
Non Administrasi	93	1	94
Jumlah	487	301	788

(Sumber : Laporan Tahunan PT Bank Lampung, 2020)

Penempatan yang sesuai dengan kapasitas pegawai akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan segala pekerjaan dan beban kerja yang diberikan, namun jika ada ketidaksesuaian penempatan dan kapasitas pegawai, maka beban kerja yang diberikan akan dianggap berlebihan. Pada Tabel 1.3, terdapat persebaran paling besar ada pada level staff dan supervisor yang mencapai 40% dari total jumlah pekerja. Hal ini dapat menimbulkan efek pegawai tidak fokus dalam melaksanakan pekerjaannya dan mengalami tingkat stress yang tinggi dikarenakan tuntutan pekerjaan yang begitu besar sehingga berdampak pada motivasi dan kinerja pegawai yang kurang optimal.

Beban kerja pegawai didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Hart dan Staveland, 1998). Beban kerja yang melebihi kemampuan pekerja akan mengurangi efektifitas kerja pegawai. Indikator beban kerja dibagi menjadi 3 (tiga) indikator, yaitu: *taskwork*, *teamwork*, dan *team-task balancing* (Sellers et al., 2014). Selain itu salah satu indikator beban kerja adalah jumlah dan waktu kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Pengamatan yang dilakukan peneliti pada Tabel 1.4, secara umum waktu kerja acuan bagi pegawai PT Bank Lampung dalam satu bulan adalah 39,5 jam kerja dengan 5,5 jam istirahat.

Tabel 1.4 Jumlah dan Waktu Jam Kerja Pegawai PT Bank Lampung

Hari	Waktu Jam Kerja	Jumlah Jam Kerja	Waktu Jam Istirahat	Jumlah Jam Istirahat
Senin	08.00-17.00	8 jam	12.00-13.00	1 jam
Selasa	08.00-17.00	8 jam	12.00-13.00	1 jam
Rabu	08.00-17.00	8 jam	12.00-13.00	1 jam
Kamis	08.00-17.00	8 jam	12.00-13.00	1 jam
Jumat	08.00-17.00	8 jam	11.30-13.00	1,5 jam
Total		39,5 jam		5,5 jam

(Sumber data: Divisi Human Capital PT Bank Lampung, 2021)

Data pada tabel 1.4 menunjukkan bahwa waktu kerja diatas 39,5 jam atau waktu kerja tambahan (lembur) merupakan beban kerja lebih bagi pegawai. Salah satu contoh data lembur pegawai PT Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning tahun 2021 terlihat pada tabel 1.5 dibawah ini :

Tabel 1.5 Jumlah Jam Lembur Kerja Pegawai PT Bank Lampung

No	Posisi	Jumlah jam lembur
1.	<i>Account Officer</i> Konsumser	25
2.	<i>Account Officer</i> Mikro dan Program	25
3.	<i>Supervisor</i> Operasional	25
4.	<i>Funding Officer</i>	18
5.	Admin Kredit	20
6.	<i>Customer Service</i>	23
7.	<i>Teller Service</i>	5
8.	Pimpinan	27

(Sumber data: Divisi Human Capital PT Bank Lampung, 2021)

Sampel data lembur pegawai PT Bank Lampung KCP Bukit Kemuning tahun 2021 (Tabel 1.5) menunjukkan bahwa rata-rata pegawai PT Bank Lampung melakukan lembur sebanyak 2-3 jam perbulan, diluar jam kerja acuan 39,5 jam dalam sebulan, artinya terdapat waktu kerja berlebih yang merupakan beban kerja berlebih bagi pegawai PT Bank Lampung. Oleh karena itu, penempatan posisi dan waktu kerja yang tidak sesuai dengan standar acuan ideal PT Bank Lampung, pegawai dengan posisi jabatan lain harus menggantikan posisi yang kosong dan waktu kerja lembur yang lebih lama.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bruggen (2015) menunjukkan beban kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah akan membuat kinerja pegawai menurun, sedangkan pada beban kerja yang sesuai, kinerja pegawai akan meningkat. Manager SDM harus dapat mengatur bagaimana beban kerja yang didapatkan pekerja sehingga mendapatkan kinerja maksimal.

Beban kerja yang tinggi, tekanan kerja dan kapasitas kerja pegawai yang terbatas pada akhirnya akan menghasilkan stress kerja dan menurunkan motivasi kerja dari pegawai. Pengertian mengenai motivasi menurut Armstrong (2014) adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Indikator motivasi dalam penelitian ini adalah *extrinsic motivation*, *intrinsic motivation*, *work satisfaction* dan *turnover intent* (Van et.al, 2005). Seseorang termotivasi ketika berharap tindakan itu dapat

mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan yang dihargai memuaskan kebutuhan dan keinginan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Guo (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan ganda (kepemimpinan zhongyong dan etis) dalam mempromosikan pegawai yang berkembang di tempat kerja berkorelasi positif dalam memotivasi intrinsik pegawai dimana memainkan peran mediasi. Secara khusus, tingkat kepemimpinan etis lebih tinggi, kepemimpinan zhongyong dapat signifikan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan sebagai hasilnya perkembangan pegawai di tempat kerja akan lebih kuat.

Pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT Bank Lampung, dalam hal kebijakan penempatan pegawai PT Bank Lampung memiliki kebijakan dan praktik penempatan pegawai yang perlu dikaji bagaimana penempatan pegawai dan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi (Koopsman, 2011). Adapun indikator kinerja pegawai, yaitu *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan *counterproductive work behavior* (Koopsman, 2012). Peneliti melakukan beberapa pengkajian terhadap data kinerja pegawai PT Bank Lampung untuk melihat apakah hipotesis peneliti sudah sesuai. Pada tahun 2021, dimasa pandemi sekarang ini, sektor perbankan merupakan sektor usaha yang sedikit terdampak. Keterbatasan ruang gerak pekerja, rendahnya daya beli masyarakat, dan turunnya ekonomi membuat arus kredit masyarakat menurun dan lebih banyak menyimpan untuk berjaga-jaga. Hal ini berpengaruh terhadap laba perusahaan terutama sektor perbankan yang digerakan dari kredit usaha. Seluruh saham PT Bank Lampung merupakan pemerintah daerah dan terbesar adalah pemerintah Provinsi Lampung. (terlihat pada Gambar 1.2).

Pemegang Saham					
<i>Shareholders</i>					
		%	%		
1	Pemerintah Propinsi Lampung	36,30	8	Pemerintah Kab. Lampung Barat	4,57
2	Pemerintah Kab. Lampung Selatan	8,73	9	Pemerintah Kab. Tulang Bawang	4,08
3	Pemerintah Kab. Lampung Tengah	7,26	10	Pemerintah Kota Metro	5,93
4	Pemerintah Kab. Tanggamus	3,95	11	Pemerintah Kab. Way Kanan	3,06
5	Pemerintah Kab. Lampung Utara	6,63	12	Pemerintah Kab. Pringsewu	2,36
6	Pemerintah Kota Bandar Lampung	7,07	13	Pemerintah Kab. Pesawaran	0,54
7	Pemerintah Kab. Lampung Timur	2,06	14	Pemerintah Kab. Tuba Barat	1,88
8	Pemerintah Kab. Lampung Barat	4,57	15	Pemerintah Kab. Mesuji	1,41
9	Pemerintah Kab. Tulang Bawang	4,08	16	Pemerintah Kab. Pesisir Barat	2,36
10	Pemerintah Kota Metro	5,93	17	Pihak Ketiga Lainnya	1,81

Gambar 1.2. Pemegang Saham PT Bank Lampung (OJK, 2018)

Sampel data target dan realisasi kinerja PT Bank Lampung pada tahun 2020 (Tabel 1.6) digunakan sebagai bahan analisis untuk menjadi dasar acuan penelitian untuk melihat bagaimana kinerja PT Bank Lampung. Data tahun 2020 mengenai pencapaian target PT Bank Lampung. Berdasarkan data yang didapatkan dari laporan tahunan PT Bank Lampung pada tahun 2020 didapatkan beberapa indikator kinerja seperti pencapaian realisasi kredit yang tidak sesuai dengan target, biaya Cadangan Kerugian Penurunan Nilai sebesar (CKPN) 71.243, biaya Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) ini sendiri dibutuhkan bank pada saat terjadi penurunan nilai keuangan, dan yang terakhir *Non Performing Loan (NPL)* dari PT Bank Lampung masih lebih tinggi dari nilai target sebesar 0,78%, artinya ada 1,35% kreditur yang menunggak pembayaran.

Tabel 1.6 Target dan Pencapaian PT Bank Lampung Tahun 2020

Uraian	Target 2020	Realisasi 2020
Kredit	5.383.325	5.355.244
Dana Pihak Ketiga	5.858.761	5.976.918
<i>Net Income</i>	161.885	192.617
<i>Operating Expenses</i>	754.328	661.544
Biaya Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(76.367)	(71.243)
<i>Gross Non Performing Loan (%)</i>	0,78 %	1,35 %
Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (%)	75,26 %	72,89 %

(Sumber : Laporan Tahunan PT Bank Lampung, 2020)

Target dan pencapaian kinerja dari PT Bank Lampung juga dapat dilihat pada Peringkat PT Bank Pembangunan Daerah Lampung Periode 10 Februari 2020 sampai dengan 1 Februari 2021 adalah idA- (*Single A Minus*) yang di nilai oleh panitia Pemeringkat PT Pefindo berdasarkan data dan informasi dari perusahaan

serta laporan Keuangan Audit Per 31 Desember 2019. Hal ini menunjukkan keuangan jangka panjang PT Bank Lampung dibawah rata-rata dari kategori organisasi keuangan dengan level yang sama. Berdasarkan data dari laporan perusahaan tersebut dapat disimpulkan kinerja PT Bank Lampung masih rendah.

Sampel data penilaian kinerja pegawai PT Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning tahun 2020 dapat dilihat pada Tabel 1.7 menunjukkan bahwa rating kinerja pegawai dikategorikan cukup. Hal ini dijadikan dasar kajian evaluasi kinerja pegawai yang masih cukup rendah, sehingga perlu ditingkatkan semangat pegawai untuk pencapaian target tahunan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tabel 1.7 Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Cabang Pembantu Bukit Kemuning Tahun 2020

No	Jabatan	Nilai Sasaran	Nilai Perilaku	Nilai Kinerja	Rating Kinerja
1.	Pimpinan	3,45	3	3,38	Cukup
2.	<i>Supervisor</i> Operasional	2,85	5	3,17	Cukup
3.	<i>Customer Service</i>	3	5	3,3	Cukup
4.	<i>Teller Service</i>	3,8	4	3,83	Cukup
5.	Account Officer Konsumer	3	5	3,3	Cukup
6.	Account Officer Komersial (Mikro & Program)	3	5	3,3	Cukup
7.	Staf Administrasi Kredit	4,4	3,63	4,28	Baik
8.	Tremer	2,6	4	2,81	Cukup
Nilai Rata-Rata		3,26	4,33	3,42	Cukup

(Sumber data: Divisi Human Capital PT Bank Lampung, 2021)

Pengkajian mengenai penelitian terdahulu dan data yang didapat dari PT Bank Lampung, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja PT Bank Lampung, salah satu faktor yang perlu diteliti dan yang paling banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja adalah faktor manajemen SDM, dalam hal ini penelitian berfokus pada strategi yang dilakukan PT Bank Lampung untuk melakukan penempatan terhadap pegawai, beban kerja, dan motivasi kerja pegawai. Penempatan pegawai akan memberikan deskripsi kerja yang berbeda, hal ini berkaitan dengan beban kerja dan motivasi kerja kepada pegawai yang mampu, diperkirakan hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai menjadi kurang maksimal. Hal ini membuat

penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap penempatan pegawai PT Bank Lampung dengan judul *“Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi Pada PT Bank Lampung”*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung?
2. Apakah beban kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung?
3. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung?
4. Apakah beban kerja pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung?
6. Apakah peran motivasi memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung?
7. Apakah peran motivasi memediasi pengaruh beban kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.
2. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.
3. Mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung.

4. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung.
5. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.
6. Mengetahui peran motivasi dalam memediasi penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.
7. Mengetahui peran motivasi dalam memediasi beban kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat dalam teori dan praktik sebagai berikut :

1. Memberikan informasi mengenai pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap motivasi pegawai dan dampaknya kinerja pegawai PT Bank Lampung.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai kebijakan penempatan pegawai yang diterapkan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi adalah sebuah kelompok yang terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara resmi bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Manager adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dan yang melakukannya dengan mengelola upaya orang-orang didalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut Notoadmojo (2003) adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia mencapai tujuan pembangunan bangsa, dimana meliputi perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (HRM) menurut Dessler (2018) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada pegawai, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan pegawai. Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dari suatu organisasi tersebut.

2.1.1 Tanggung jawab dan peran yang dilakukan departemen SDM

Departemen SDM menjalankan banyak peran dan setiap peran atau apa yang diharapkan untuk dilakukan oleh manajer atau dilaksanakan oleh departemen SDM itu tentu saja akan selalu diikuti dengan tanggung jawab. Banyaknya peran departemen SDM tergantung kepada skala usaha, karakteristik pegawai, industri dan sistem nilai dari manajemen perusahaan. Menurut peneliti pegawai bekerja pada perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini manajer harus memberikan bekal agar pegawai meningkatkan di

setiap kinerja pegawainya. Ringkasan peran dan tanggung jawab manajer SDM menurut Noe (2015) dituangkan ke dalam Tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1 Fungsi dan Tanggung jawab SDM

Fungsi	Tanggung jawab
Analisis dan Perencanaan Pekerjaan	Analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan
Perekrutan dan Seleksi	Merekrut, memposting deskripsi pekerjaan, wawancara, pengujian, koordinasi penggunaan pegawai sementara
Pelatihan dan Pengembangan	Orientasi, pelatihan keterampilan, program pengembangan, pengembangan karir
Manajemen Kinerja	Ukuran kinerja, persiapan dan administrasi penilaian kinerja, umpan balik dan pembinaan, disiplin kinerja
Kompensasi dan Tunjangan	Administrasi gaji, pembayaran insentif, asuransi, liburan, rencana pensiun, bagi hasil, kesehatan dan kebugaran, rencana saham
Hubungan Pegawai/ Hubungan Kerja	Survei sikap, kepatuhan hukum ketenagakerjaan, relokasi dan layanan <i>outplacement</i>
Kebijakan Personalia	Pembuatan kebijakan dan komunikasi
Data Pegawai dan Sistem Informasi	Pencatatan, sistem informasi SDM, analitik tenaga kerja, media sosial, intranet dan akses internet
Kepatuhan Hukum	Kebijakan untuk memastikan perilaku yang sah; inspeksi keselamatan, akomodasi aksesibilitas, kebijakan privasi, etika
Dukungan Untuk Strategi Bisnis	Perencanaan sumber daya manusia, manajemen bakat, manajemen perubahan, pengembangan organisasi

2.2. Pengertian Penempatan Kerja

Pencapaian kinerja terbaik adalah tujuan setiap organisasi perusahaan, maka dalam merencanakan dan menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan dibutuhkan sistem yang tepat. Keberhasilan didalam pengadaan pegawai terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan adalah proses menentukan dan mendapatkan pegawai kompeten yang dibutuhkan perusahaan. Bernadin & Rusel (1993:11) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan merupakan kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi manajer dalam meningkatkan kinerja

pegawai. Agar dapat menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kepribadiannya masing-masing, penting bagi para manajer mengenali dengan baik kepribadian para bawahannya. Bukan hanya bagi pegawai, hal ini juga akan berdampak positif bagi perusahaan karena pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Ini merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) optimal bagi perusahaan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Penempatan sumber daya manusia menurut Werther and Davis (1996:261) menyatakan penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pegawai ke pekerjaan baru. Pendapat lain oleh Sikula (1981:196) bahwa penempatan berarti mencocokkan atau menyesuaikan dengan kualifikasi seseorang dan kebutuhan pekerjaan merupakan upaya untuk menentukan kapasitas dan kemampuan manusia yang unik dengan tugas dan tanggung jawab posisi yang sesuai. Sementara itu, Cascio (1998:244) menyatakan keputusan penempatan didasarkan pada prediksi bahwa seseorang akan lebih memuaskan dalam satu pekerjaan daripada yang lain. Mathis dan Jackson (2016) mengemukakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan. Terkait penempatan pegawai Rivai dkk (2018) mengemukakan bahwa pengertian penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru.

Keputusan penempatan biasanya dibuat oleh manajer lini, dimana penyelia pegawai berkonsultasi dengan tingkat manager lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap pegawai. Departemen sumber daya manusia berperan untuk memberikan pendapat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada pegawai.

Definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan SDM didalam penempatan kerja sangat berpengaruh untuk menentukan posisi ataupun jabatan pegawai yang cocok untuk menyelesaikan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

Proses *staffing* didalam penempatan pegawai merupakan hal yang penting. Menurut Ployhart (2006, p.868), *staffing* didefinisikan sebagai proses menarik,

memilih, dan mempertahankan individu yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi. Dyck dan Neubert (2009, p. 360) mendefinisikan kepegawaian sebagai proses *HRM* mengidentifikasi, menarik, mempekerjakan dan mempertahankan orang dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan saat ini dan masa depan dalam organisasi.

Staffing adalah sarana dimana perusahaan merekrut dan memilih pelamar dengan kualitas yang lebih tinggi dan modal manusia generik (Schmitt dan Chan, 1998). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2009) menyatakan penempatan *staffing* terdiri dari dua cara: (1) pegawai baru dari luar perusahaan; dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi pegawai lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Penempatan internal sering terjadi tanpa ada orientasi, karena pegawai lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, anggapan ini hanya setengah benar. Pegawai berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan prinsip *the right man in the right place and the right man behind the right job* merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Penempatan pegawai yang tepat adalah salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja dan kreativitas. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan perusahaan. Seseorang yang memasuki suatu organisasi atau perusahaan, biasanya memiliki sejumlah keinginan atau kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi setelah terlibat dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Seseorang akan berusaha menempatkan dirinya pada posisi dimana dapat bekerja maksimal sesuai dengan keahliannya agar tercapai keinginan dan kebutuhan yang diharapkan. Di sisi lain, sebuah organisasi atau perusahaan memiliki rencana-rencana tertentu dalam menempatkan pegawainya agar pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan perusahaan. Pada pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang

dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan pegawai. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Para pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

2.2.1. Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja

Penempatan kerja dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada pegawai yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar pegawai mendapatkan tempat yang membuatnya nyaman untuk bekerja sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat (Badriyah, 2015). Oleh karena itu, penempatan kerja yang dilakukan harus dapat memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

1. Pegawai dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Tempat pegawai bekerja merupakan tempat yang tepat baginya untuk berkarya dan meniti karier.
3. Pegawai dapat diterima dan disenangi oleh orang-orang di tempat kerjanya, seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Penempatan pegawai menurut Saydam (2000) terdapat beberapa keuntungan, antara lain:

- a. perusahaan dapat mengisi kekosongan lowongan pekerjaan.
- b. perusahaan dapat memperbesar produksi yang dihasilkan dengan adanya SDM baru.
- c. perusahaan dapat mengembalikan biaya yang dikeluarkan sebelumnya dalam proses pengadaan SDM.
- d. perusahaan mendapatkan SDM baru dengan semangat dan ide baru bagi pengembangan perusahaan.

Keuntungan yang diperoleh SDM yang bersangkutan menurut Saydam (2000:219) :

- a. dapat menjadi lebih tenang karena sudah ada kepastian untuk mulai kerja.

- b. mendapatkan kesempatan untuk menyumbangkan tenaga, pikiran dan waktunya pada perusahaan yang selama ini hanya didengar dari orang ke orang saja.
- c. dapat meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri sendiri
- d. mendapatkan kenalan baru dan suasana baru dalam unit kerja baru.

Penempatan pegawai tidak sesederhana untuk pelaksanaannya, kesalahan penempatan akan mengakibatkan biaya tinggi yang dikeluarkan perusahaan sehingga dapat merugikan perusahaan. Namun, apabila penempatan pegawai dilakukan secara tepat dan benar dalam pelaksanaannya, maka akan memberikan manfaat bagi perusahaan.

2.2.2. Indikator Penempatan Kerja

Penempatan kinerja menyangkut beberapa indikator menurut Siengthai, (2016), yaitu :

1. *Autonomy* terdiri dari *Autonomous authority, Decision, Job feedback, Colleagues feedback, Reveal ideas.*
2. *Task significance* terdiri dari *Know process, Job significant, Affect the policy, Job value.*
3. *Job feedback* terdiri dari *Meeting and appraise, Work with co-worker, Teamwork, Helpful co-workers, Trustworthiness.*
4. *Skill variety* terdiri dari *Skill variety, Knowledge variety, Acquire knowledge.*
5. *Task identity* terdiri dari *Technique skill, Responsibility, Job pride.*

2.2.3. Prosedur Penempatan Kerja

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan perusahaan. Sistem penempatan pegawai harus memiliki maksud dan tujuan dalam pelaksanaannya. Prosedur penempatan pegawai harus memenuhi persyaratan antara lain : (Badriyah, 2015)

- a. untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum mengetahui prosedur penempatan kerja, sebagai berikut :

1. Adanya wewenang untuk menempatkan pegawai yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Memiliki standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Memiliki pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Penempatan pegawai yang salah, maka perlu diadakan program penyesuaian kembali pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

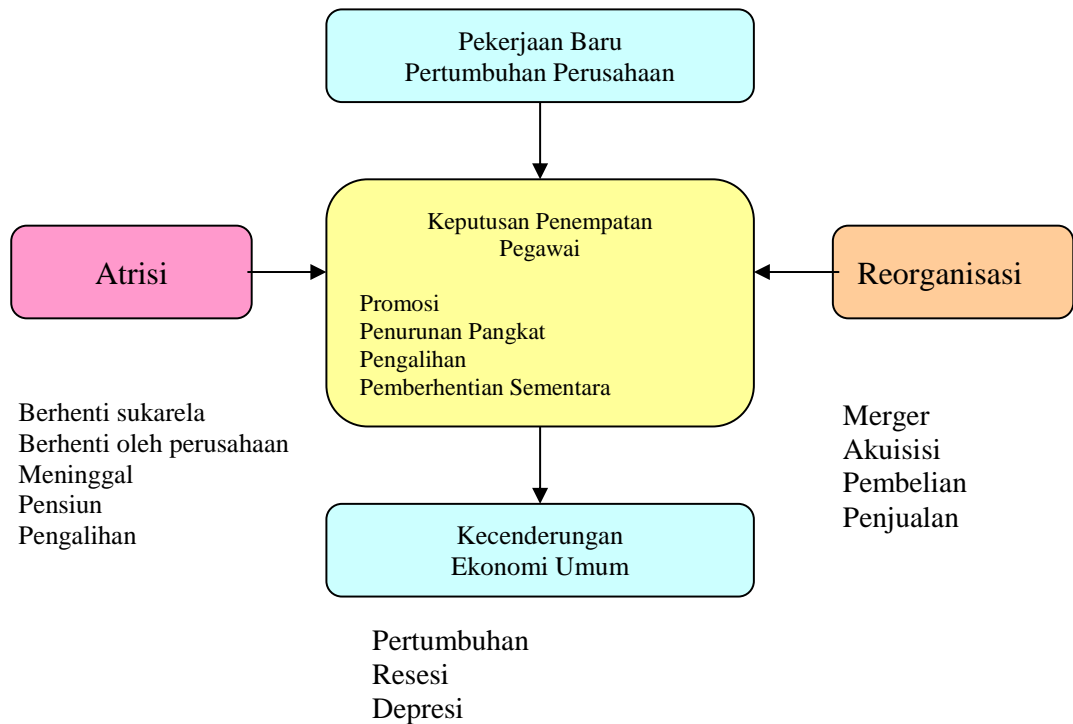
1. Menempatkan kembali pegawai pada tempat yang lebih sesuai dengan keahliannya.
2. Menugaskan kembali pegawai dengan tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dia miliki.

Prosedur penempatan pegawai merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan pengambilan keputusan dilakukan oleh manajer personalia, baik yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah.

2.2.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Faktor yang berkaitan dengan pelaksanaan penempatan pegawai dimana seseorang menduduki satu posisi tertentu meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan terlihat pada Gambar 2.1 (Carrell, et al., 1995)

Penerapan konsep penempatan diharapkan pegawai dapat ditempatkan sesuai dengan *job deskripsi* dan *job spesifikasi* dengan memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya, sehingga efisiensi dan efektifitas perusahaan dapat tercapai.



Gambar 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Pegawai (Carell, et al: 1995)

2.3. Pengertian Beban Kerja (*Workload*)

Kebutuhan mengelola beban kerja dalam suatu organisasi menjadi sangat penting, dimana kecenderungan beban kerja yang berbeda-beda antar pegawai pada departemen yang berbeda dalam suatu organisasi dan bahkan dalam departemen yang sama. Manajemen beban kerja adalah penyesuaian beban kerja pegawai untuk meminimalkan perbedaan antara beban kerja aktual dan potensial (Van den Bossche et al., 2010). Manajemen beban kerja membantu mengurangi kebutuhan akan keterampilan khusus dan teknis serta memfasilitasi organisasi, manajemen, dan pemantauan beban kerja sejalan dengan tujuan bisnis.

Beban kerja pegawai merupakan penentu penting dalam produktivitas dan *turnover* pegawai, karena jika beban kerja dibawah standar, maka beban kerja akan menimbulkan kemalasan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan kegiatan non-produktif, sehingga implikasinya pada kinerja. Sebaliknya, jika beban kerja diatas beban kerja standar, ada kecenderungan pegawai akan kewalahan. Hal ini akan mengakibatkan bahaya seperti kelelahan dan

kerusakan serta perasaan sakit dan ketidakpuasan dan selanjutnya menyebabkan pegawai berhenti dari pekerjaan (Rajan, 2018).

Beban kerja pegawai juga telah didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Hart dan Staveland, 1998). Pengertian beban kerja atau *workload* mengandung dua dimensi yaitu dimensi kuantitatif dan dimensi kualitatif, yaitu:

1. *Workload* merupakan total seluruh sumber daya yang digunakan dibandingkan dengan penugasan atau pekerjaan yang dibebankan dalam periode waktu tertentu (dimensi kuantitatif, jumlah pekerjaan dibandingkan sumber daya yang mengerjakan dalam waktu tertentu).
2. *Workload* merupakan persepsi pekerja terhadap pekerjaannya (kualitatif, bagaimana pekerja merespon suatu penugasan yang dikerjakannya, apakah pekerjaan menjadi membebannya atau terlalu ringan baginya).

Pengertian *workload* dijelaskan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu kegiatan yang diberikan kepada pegawai dengan kapasitas beban pekerjaan berlebihan dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan suasana kerja tidak nyaman dan stress kerja yang lebih cepat. Akan tetapi, beban kerja yang berkurang menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Beban kerja pada tingkat individu telah diusulkan sebagai konstruksi yang disimpulkan untuk menengahi hubungan kesulitan tugas, keterampilan operator, dan kinerja tugas yang diamati (misalnya, Gopher & Donchin, 1986; Hart & Staveland, 1988; Moray, 1979). Sedangkan di tingkat tim, konseptualisasi beban kerja telah langsung diadaptasi dari teori beban kerja individu. Misalnya, Bowers et al. (1997, p.90) menggambarkan beban kerja tim sebagai "hubungan antara kapasitas kinerja yang terbatas dari sebuah tim dan tuntutan yang ditempatkan pada tim oleh lingkungan kerjanya," dan Bowers dan Jentsch (2005, p.57-1) juga menggambarkan beban kerja tim sebagai "indeks rasio sumber daya tim yang tersedia dengan tuntutan tugas." Hal ini juga masuk akal untuk menyarankan bahwa beban kerja tim berbeda dari beban kerja individu berdasarkan interaksi yang kompleks antara persyaratan untuk tugas dan kerja tim. Artinya, meskipun setiap

anggota tim mengalami beberapa tingkat beban kerja individu, dihipotesiskan bahwa dikarenakan pembagian waktu yang diperlukan dari tugas dan proses kerja tim, sehingga tim mengalami tuntutan keseluruhan yang melampaui jumlah beban kerja anggota individu (Bowers et al., 1997, p.91). Kapasitas beban kerja keseluruhan tim hampir pasti bukan jumlah sumber daya yang terkait dengan tugas dari masing-masing anggota. Sebaliknya, setiap anggota yang ditambahkan ke tim tidak hanya membawa sumber daya tambahan, tetapi juga mewakili biaya proses. Dengan demikian, tujuan untuk mengukur beban kerja tim adalah untuk memperkirakan kapasitas tim, mengingat beban kerja yang terkait dengan proses tim yang diperlukan untuk melakukan tugas tim secara keseluruhan (Bowers and Jentsch, 2005, p.57-1).

2.3.1. Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja menurut Sellers et al. (2014) dibagi menjadi 3 (tiga) indikator, yaitu:

1. *Taskwork* terdiri dari *Mental Demand*, *Physical Demand*, *Temporal Demand*, *Effort*, *Emotion Demand*, *Performance Monitor Demand*.
2. *Teamwork* terdiri dari *Team Communication Demand*, *Team Coordination Demand*, *Team Performance Monitor Demand*.
3. *Team-Task Balancing* terdiri dari *Time Share Demand*, *Team Support*, *Team Emotion Demand*, *Team-Task Balancing Mean*.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dapat dirasa berbeda diluar kemampuan pegawai untuk melakukan setiap pekerjaannya. Pegawai merasa tertekan akan beban yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal, yaitu: (Koesomowidjojo, 2017)

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi.

2. Dari faktor eksternal

a. Tugas-tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja).

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi pegawai.

c. Organisasi Kerja

Pegawai tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, shift kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan masing-masing pegawai.

2.3.3. Dampak Beban Kerja

Dampak negatif dari kelebihan beban kerja menurut Winaya (1989) beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai. Dampak negatif tersebut adalah :

1. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasandiri, akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.

2. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

3. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat

absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan meningkatkan reaksi emosional.

2.4. Pengertian Motivasi Kerja

Organisasi dalam mencapai tujuan memerlukan motivasi pegawai yang terlibat didalamnya. Perusahaan harus memperhatikan motivasi pegawainya sebagai penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sangat dibutuhkan supaya pegawai terdorong bekerja secara maksimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Robbins dan Coulter, 2012). Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberikan energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri (Bittel & Newstrom, 1994, p. 293). Menurut George & Jones (2005), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Pandangan lain menurut Armstrong (2014), motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Seseorang termotivasi ketika berharap tindakan itu dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan yang dihargai memuaskan kebutuhan dan keinginan. Menurut Latham (2007), motivasi adalah aktivitas perilaku yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan, dan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu target. Berdasarkan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah

keinginan untuk berusaha sehingga menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja guna tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.4.1. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi dapat mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dalam memberikan *output* pekerjaan. Ada beberapa alasan dalam menetapkan tujuan yang dapat meningkatkan motivasi kerja individu, yaitu: (Robbins & Judge, 2013)

- 1) Tujuan atau sasaran yang menantang menarik perhatian individu yang bersangkutan sehingga lebih terarah.
- 2) Suatu tujuan atau target yang sulit memberikan energi karena individu harus berusaha lebih keras untuk mencapainya. Misalnya, ketika menghadapi ujian yang sulit, akan membuat individu belajar lebih keras daripada ketika diberitahu tentang ujian yang mudah.
- 3) Ketika tujuan sulit dicapai, individu akan gigih berusaha untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) Tujuan atau sasaran yang sulit membuat individu yang bersangkutan berusaha mencari ide atau strategi untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan lebih efektif.

Motivasi dapat membuat pegawai untuk memberikan hasil usaha yang terbaik. Motivasi dapat membantu pengembangan diri masing-masing pegawai.

2.4.2. Indikator Motivasi Kerja

Upaya khusus dibangun dalam konsep motivasi, yaitu motivasi intrinsik *versus* motivasi ekstrinsik (Calder dan Staw (1975)). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang diperoleh oleh kepuasan kebutuhan dipengaruhi secara eksternal, misalnya dirangsang oleh imbalan uang (Frey (1997)). Motivasi intrinsik menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu pegawai siap untuk melakukan tugas untuk kepuasan kebutuhan segera atau untuk kepentingannya sendiri (Calder dan Staw (1975) dan bahwa beberapa tugas akan dilakukan tanpa pembayaran uang.

Menurut Van Herpen et al. (2005) indikator untuk tingkat motivasi individu adalah: (1) kepuasan kerja, yang seharusnya berhubungan positif dengan kualitas yang dirasakan dari sistem kompensasi, (2) niat berpindah, proksi dari pergantian

pegawai yang tidak diinginkan, yang diharapkan berkorelasi negatif dengan kualitas yang dirasakan dari sistem kompensasi dan akhirnya (3) ketidakhadiran yang disebabkan oleh cuti sakit, yang dianggap berkorelasi negatif dengan kualitas yang dirasakan dari sistem kompensasi.

2.4.3. Proses Motivasi

Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*), dijelaskan sebagai berikut: (Luthans, 1992:147)

- a) Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.
- b) Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan.
- c) Rangsangan (*incentives*) adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.

2.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ada 2 jenis yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. (Frederick Herzberg dalam Priansa, 2014)

- a. Faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain :
 1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang pegawai.
 2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan pegawai dapat maju dalam pekerjaannya.
 3. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh pegawai dari pekerjaannya.
 4. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan pegawai mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
 5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada pegawai atas kinerja yang dicapai.

b. Faktor-faktor ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain :

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy* dan *administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan pegawai dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
2. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
3. Gaji dan upah (*wages and salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan pegawai lain.
5. Kualitas supervisi (*quality supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh pegawai.

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Dengan demikian, seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi dan tidak perlu diawasi dengan ketat.

2.4.5. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah tujuan, sikap dan kemampuan. Faktor yang berasal dari organisasional yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah gaji, keamanan pekerjaan dan hubungan sesama pegawai.

Unsur-unsur motivasi kerja menurut George dan Jones (2005, p.175) adalah:

- a. Arah perilaku (*direction of behavior*), dimana dalam bekerja ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh pegawai dan mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja baik dijalankan dengan tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai, perilaku-

perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, pegawai harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap pegawai diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

- b. Tingkat usaha (*level of effort*), mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Seorang pegawai dalam bekerja tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, tetapi perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.
- c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*), mengacu pada motivasi pegawai ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang pegawai tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya, ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang pegawai produksi, apakah pegawai tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh-sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja. Dalam hal ini, dibuat pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami pekerja termasuk penyakit serius yang dapat menyebabkan seseorang tidak mampu bekerja.

Semua unsur-unsur motivasi di atas akan menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja. Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan.

2.5. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan faktor penting didalam dunia bisnis dan salah satu variabel yang paling relevan diselidiki dalam manajemen (Jex, 1998; Lepine, et al., 2005; Kahya, 2007; Eatough, et al., 2011). Kinerja merupakan kunci untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi (Waal, 2018). Cherrington (1989)

mendefinisikan kinerja sebagai konsep keberhasilan atau efektivitas organisasi dan sebagai indikasi bagaimana organisasi dapat secara efektif mencapai tujuan organisasi.

Kinerja berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak (Schmidt, 2002). Pengertian kinerja menurut Koopsman (2011) adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Pendapat para ahli lain, Kanfer (2005) mengatakan bahwa kinerja individu dinyatakan sebagai afinitas kedekatan antara organisasi dengan anggota organisasi/ individu. Kinerja yang tinggi ditunjukkan ketika pegawai menyelesaikan tugas dan menghasilkan kepuasan dapat menyelesaikan tugas kerja. Kinerja adalah suatu kegiatan yang meliputi prosedur dan barang (hasil akhir). Prosedur individu dapat dipengaruhi oleh kinerja umum suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja dihasilkan dari kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan mengikuti tugas yang diberikan. Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hal yang sangat penting dan dianggap sebagai salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya seorang pegawai dalam hal melaksanakan tugas yang dibebankan diharapkan menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan kemampuan, motivasi, maupun faktor dalam diri individu, sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Hasil akhir pekerjaan terlihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas sesuai standar perusahaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kehadiran pegawai dan kemampuan bekerjasama dalam tim.

2.5.1. Indikator Kinerja

Adapun indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu menurut (Koopsman, 2012), diantaranya:

1. Task Performance

Hampir semua kerangka kerja menyebutkan kinerja tugas sebagai dimensi penting dari kinerja kerja individu. Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kecakapan (yaitu, kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan utama.

Terkadang kinerja tugas adalah kecakapan tugas khusus pekerjaan, kecakapan teknis, atau kinerja dalam peran. Ini mencakup, misalnya, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pengetahuan kerja yang merupakan tugas pekerjaan inti dapat berbeda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Berbeda dengan kerangka kerja umum, kerangka kerja khusus pekerjaan sering menggunakan beberapa dimensi spesifik untuk menggambarkan kinerja tugas. *Task performance* terdiri dari menyelesaikan tugas, kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, *skill* (keahlian), pengetahuan, *update* pengetahuan, berkeja secara akurat dan rapi, perencanaan dan organisasi, administrasi, membuat keputusan, memecahkan permasalahan, kemampuan berkomunikasi, pengawasan dan kontrol.

2. *Contextual Performance*

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Semua konsep, bagaimanapun, mengacu pada perilaku yang melampaui tujuan kerja yang ditentukan secara formal, seperti mengambil tugas tambahan, menunjukkan inisiatif, atau melatih pendatang baru di tempat kerja. *Contextual Performance* terdiri dari tugas ekstra, usaha, inisiatif, antusias, bertanggung jawab, kepanjangan akal daya, rajin, tekun, motivasi, dedikasi, pro-aktif, kreativitas, bekerjasama dan menolong orang lain, sopan, komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal, komitmen organisasi.

3. *Adaptive performance*

Kinerja adaptif didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Ini mencakup, misalnya, memecahkan masalah secara kreatif, menghadapi situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi, mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru, dan beradaptasi dengan individu, budaya, atau lingkungan fisik lain. *Adaptive performance* terdiri dari menghasilkan yang baru, ide yang berinovasi, menyesuaikan dengan tujuan dan merencanakan situasi, mempelajari teknologi, fleksibel dan pikiran terbuka terhadap orang lain, memahami kelompok lain dan budaya, menunjukkan kegembiraan, tenang, analisa cepat, sikap yang sesuai.

2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja pekerjaan berkaitan dengan tempat kerja mengacu pada standar kerja yang sesuai dengan kualitas dan produktivitas yang baik. Kinerja pegawai ditentukan selama tinjauan kinerja pekerjaan, dengan pemberi kerja mempertimbangkan faktor-faktor seperti keterampilan kepemimpinan, manajemen waktu, keterampilan organisasi, dan produktivitas untuk menganalisis setiap pegawai secara individual. Unsur-unsur kinerja pekerjaan terdiri dari pengetahuan, ketelitian, daya tanggap, motivasi dan dukungan. Tujuan kinerja pekerjaan memerlukan pendefinisian unsur-unsur kinerja pekerjaan, menciptakan tujuan yang mewakili definisi ini dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut (Omolayo, 2005). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut: (Gibson, et.al, 2000)

1. Faktor individu, yang termasuk kemampuan, ketrampilan, latar belakang pegawai, pengalaman, demografi, dan status sosial.
2. Faktor psikologis, yang termasuk dari faktor psikologis ialah persepsi seseorang, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi, yang dapat memengaruhi kinerja yaitu desain pekerjaan, kepemimpinan, imbalan, dan struktur organisasi.

2.6. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu dari Jurnal Internasional :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Bruggen, (2015)	<i>An empirical investigation of the relationship between workload and performance</i>	Data diperoleh dari satu departemen tunggal perusahaan dan hanya dari satu tugas yang dilakukan oleh pegawai. Kondisi kerja tetap sama untuk semua pegawai sampel selama periode sampel. Ini memastikan akurasi, komparabilitas, dan keandalan studi yang tinggi. Hipotesis diuji dengan dua model. Mengingat data tersebut merupakan data longitudinal, maka model diuji dengan analisis regresi berkluster.	Hasil mengungkapkan bahwa ada hubungan bentuk-U terbalik antara beban kerja dan kinerja tugas kuantitatif. Kinerja pegawai tinggi ketika beban kerja sedang, tetapi menurun ketika beban kerja terlalu rendah dan terlalu tinggi.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 1)

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Fan & Smith (2017)	<i>The Impact of Workload and Fatigue on Performance</i>	<p>Penelitian ini melaporkan dua studi tentang beban kerja dan kelelahan, dan dampaknya terhadap kinerja. Studi 1, analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 23. Variabel independen yang diuji adalah beban kerja, kontrol dan dukungan pekerjaan, kerja shift, kebisingan dan getaran, perilaku terkait kesehatan (atau gaya hidup sehat) dan kepribadian. Variabel terikat yang diuji adalah hasil kelelahan dan kesejahteraan. Analisis data menilai hubungan antara kelelahan dan faktor risiko, dan antara kelelahan dan efisiensi di tempat kerja.</p> <p>Studi 2, analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 23. Data dianalisis menggunakan ANOVA campuran. Variabel bebas yang diuji adalah kelelahan subjektif dan beban kerja. Variabel terikat adalah hasil kinerja dari setiap tes, termasuk waktu reaksi rata-rata dan akurasi.</p>	Beban kerja dan kelelahan dikaitkan dengan penurunan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja merupakan salah satu dari beberapa prediktor kelelahan kerja. Beban kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kelelahan dan kemudian menyebabkan penurunan kinerja.
Kampkötter et al., (2018)	<i>Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry</i>	<p>Kami menyelidiki faktor-faktor penentu dan efek kinerja dari rotasi pekerjaan secara empiris dengan menganalisis kumpulan data panel besar yang mencakup sektor perbankan dan jasa keuangan Jerman. Secara khusus, kami mempelajari:</p> <p>(i) bagaimana kinerja individu sebelumnya memengaruhi kecenderungan untuk berotasi</p> <p>(ii) bagaimana kinerja berubah setelah rotasi.</p>	Kami menemukan bahwa meskipun keduanya, pemain berkinerja rendah dan tinggi berputar, gerakan lateral lebih sering terjadi di antara pemain berkinerja rendah. Namun, mereka yang telah dirotasi antar pekerjaan mencapai kinerja yang lebih tinggi di tahun-tahun berikutnya dibandingkan dengan pegawai yang tidak dirotasi dalam posisi yang sebanding. Efek ini didorong oleh pegawai berkinerja tinggi, sedangkan pegawai berkinerja rendah, kami tidak menemukan hubungan yang signifikan antara rotasi pekerjaan dan kinerja masa depan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 2)

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Pahos & Galanaki, (2019)	<i>Staffing practices and employee performance: the role of age</i>	Menggunakan sampel bertingkat dari 1.254 pegawai, penulis berhipotesis: efek utama dari praktik kepegawaian pada kinerja pegawai, efek utama usia pada kinerja pegawai dan efek moderasi usia pada hubungan antara praktik kepegawaian dan kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan efek positif yang signifikan dari kepegawaian dan usia pada kinerja pegawai dan efek moderasi negatif dari usia pada hubungan tersebut di atas.
Siengthai & Pila-Ngarm, (2016)	<i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i>	Penelitian kualitatif menggunakan <i>indepth interview</i> untuk memvalidasi kuisioner yang dimodifikasi berdasarkan instrumen <i>survey diagnosis pekerjaan</i> yang sudah dikembangkan. Survey kuisioner skala besar dilakukan pada tahun 2012 kepada hotel dan industri resort dan industri perbankan di Thailand. Analisis regresi berganda dilakukan untuk menganalisa data survey yang didapat dari 295 sampel responden manajer.	Hasil penelitian ditemukan bahwa <i>redesign job</i> secara signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai. Sementara kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai. Lebih lanjut, efek interaksi antara <i>job redesign</i> (perubahan posisi) dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai. Sedangkan saat sampel responden dengan karakteristik demografi yang dikontrol ditemukan bahwa group usia 37-40th secara signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 3)

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Niessen et al., (2016)	<i>When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting</i>	Dalam Studi 1 (N = 466), analisis faktor eksplorasi dengan setengah sampel (n = 233) dan analisis faktor konfirmasi dengan setengah lainnya (n = 233) mendukung struktur tiga dimensi <i>job crafting</i> (<i>task crafting</i> , <i>relational crafting</i> dan <i>cognitive crafting</i>), dan validitas konvergen serta diskriminan dari <i>job crafting</i> , dalam kaitannya dengan inisiatif pribadi dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dalam Studi 2 (N = 118, dua titik pengukuran), kami memvalidasi silang ukuran dan menunjukkan bahwa <i>job crafting</i> terkait dengan, namun berbeda dari, mengambil alih.	Kami menemukan bahwa peningkatan <i>job crafting</i> pada <i>Time 2</i> diprediksi oleh kebutuhan akan citra diri yang positif (<i>Time 1</i>), serta oleh pengalaman kerja (<i>Time 1</i>). Kebutuhan untuk berhubungan manusia (<i>Time 1</i>) berhubungan dengan <i>job crafting</i> pada <i>Time 2</i> ketika <i>self-efficacy</i> tinggi. Selain itu, ada bukti bahwa <i>job crafting</i> sebagai perilaku berorientasi diri berhubungan positif dengan kecocokan pekerjaan orang.
Garg & Rastogi, (2006)	<i>New model of job design: motivating employees' performance</i>	Makalah ini bertujuan mengidentifikasi isu-isu kunci dari penelitian dan praktik desain pekerjaan untuk memotivasi kinerja pegawai. Model konseptual karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham telah diadopsi untuk memotivasi kinerja pegawai.	Makalah ini menemukan bahwa kerangka kerja pembelajaran manajerial yang dinamis diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk memenuhi tantangan global.
Bendoly & Prietula, (2008)	<i>In "the zone": The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks</i>	Uenganalisis efek ini, percobaan laboratorium digunakan yang melibatkan aplikasi perutean kendaraan dan 156 manajer yang terpapar dengan desain perawatan lengkap 2 × 3. Data dalam tugas objektif multi-periode dan laporan diri subjektif dikumpulkan dan memanfaatkan tingkat keterampilan, tindakan, dan variabel perilaku yang diminati.	Makalah ini menemukan bahwa peningkatan keterampilan mungkin secara nyata membatasi dan dalam beberapa kasus benar-benar menurunkan motivasi secara keseluruhan, serta kinerja objektif.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 4)

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Çetin & Aşkun, (2018)	<i>The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation</i>	Peserta adalah 76 pegawai dari beragam organisasi yang beroperasi di kawasan industri terorganisir di Turki. Peserta mengisi kuesioner mingguan selama sepuluh minggu berturut-turut. Studi ini adalah untuk menyelidiki peran efikasi diri pekerjaan pada kinerja melalui motivasi intrinsik dengan menggunakan analisis longitudinal.	Hasil analisis bertingkat mengkonfirmasi hipotesis dengan menunjukkan bahwa efikasi diri pekerjaan dan motivasi intrinsik memiliki peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Al-Musadieq et al., (2018)	<i>The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance</i>	Analisis penelitian ini adalah tenaga ahli dan tenaga terampil dari pelaku jasa konstruksi yang bekerja di perusahaan konsultan nasional PT. Yodya Karya (Persero) di tingkat pusat dan cabang tersebar di 11 cabang di wilayah Indonesia. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (efek mediasi).	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan beberapa hal antara lain: terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dan motivasi kerja; terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia; dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui variabel mediasi motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja bukanlah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
Guo (2021)	<i>Be zhongyong and be ethical: dual leadership in promoting employees' thriving at work</i>	Menggunakan data tiga periode dari sampel 346 pegawai bekerja di perusahaan Cina, melakukan analisis regresi dan <i>bootstrap</i> dalam makro <i>process</i> untuk menguji hipotesis, dengan mengadopsi teknik Johnson-Neyman, penelitian ini lebih lanjut mengidentifikasi rentang moderasi spesifik di mana kepemimpinan etis membuat perbedaan.	Korelasi positif antara kepemimpinan zhongyong dan perkembangan pegawai di tempat kerja hanya bertahan dari pengawasan ketika tingkat kepemimpinan etis lebih tinggi dari 6,022 (pada skala tujuh poin), kepemimpinan zhongyong dapat secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan sebagai hasilnya perkembangan mereka di tempat kerja akan lebih kuat. Sebaliknya, ketika kepemimpinan etis lebih rendah dari 1,089 (pada skala tujuh poin), hubungan yang dimediasi ini akan menuju ke arah yang berlawanan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 5)

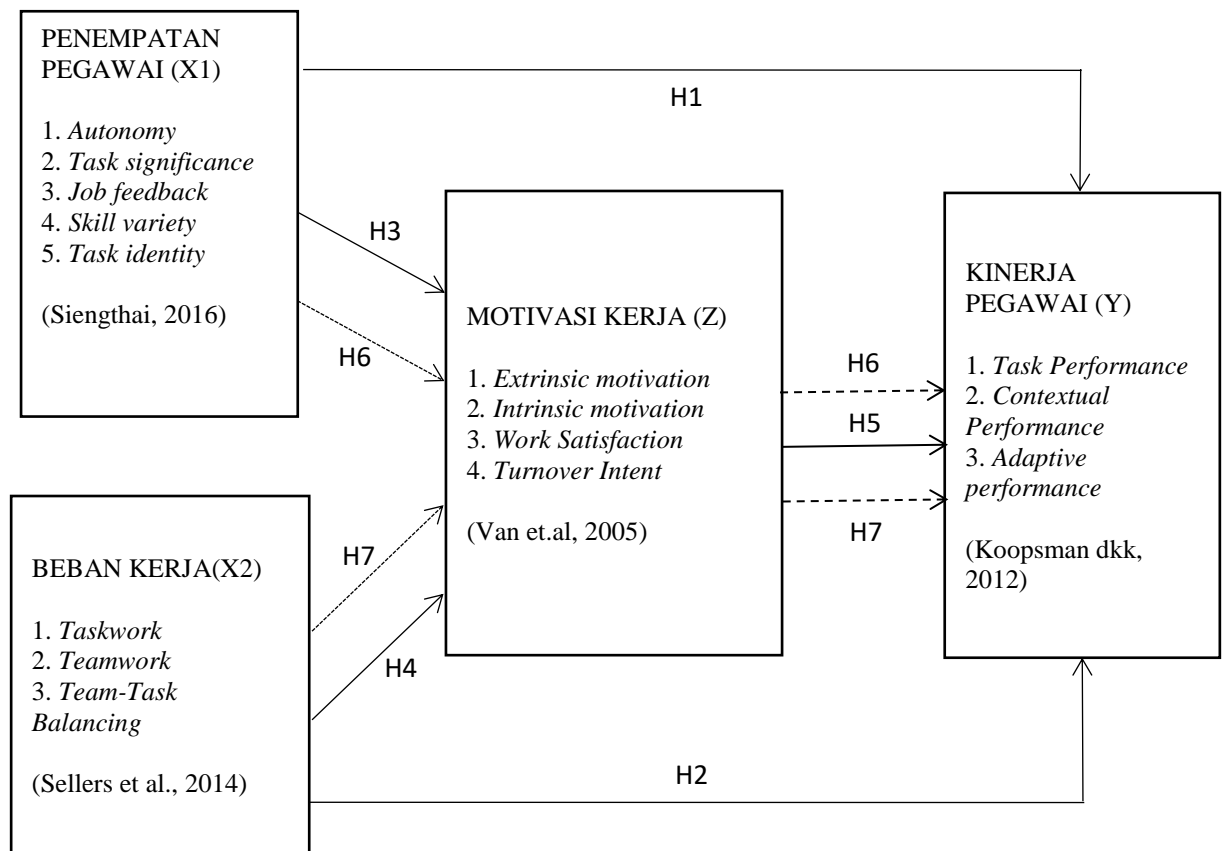
Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Liu et al., (2018)	<i>Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue</i>	Penelitian ini mengumpulkan 688 kuesioner dari pekerja lini produk di 6 pabrik besi dan baja Cina. Analisis faktor konfirmatori dan <i>bootstrap</i> digunakan dalam analisis data, dan pemodelan persamaan struktural diadopsi untuk menguji model hipotetis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik sepenuhnya memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kelelahan terkait pekerjaan, sementara sebagian memediasi hubungan antara beban kerja kuantitatif dan kelelahan terkait pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan manfaat potensial dari peningkatan motivasi untuk mengurangi kelelahan terkait pekerjaan.
Widarto, et.al, (2022)	<i>The Effect of Discipline and Workload on Employee Performance with Motivation Mediation on Administrative Bureau Employees Leading of the Regional Secretariat of South Kalimantan Province</i>	Penelitian ini menggunakan sampel penelitian kuantitatif sebanyak 30 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Sebagai perbandingan, analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan <i>software</i> SmartPLS 3.	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal dan faktor internal, agar pegawai dapat bekerja dengan baik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Pada umumnya ruang lingkup penelitian hampir sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu dengan menggunakan beberapa variabel penelitian yang sama. Penelitian ini memfokuskan pada objek yaitu pada PT Bank Lampung. Variabel yang digunakan adalah penempatan pegawai dan beban kerja sebagai variabel *independen*, kinerja pegawai sebagai variabel *dependen*, dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2.7. Kerangka Pemikiran

Penempatan pegawai pada posisi yang tepat dan beban kerja yang sesuai menjadi keinginan setiap pegawai, sehingga setiap pegawai dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya serta mengetahui ruang lingkup perusahaan. Dampaknya bagi perusahaan adalah meningkatnya kinerja dan semangat kerja pegawai. Setiap penelitian terdiri dari beberapa variabel yang akan diteliti dan tersistematis. Hal tersebut merupakan suatu landasan untuk menjelaskan

hubungan konseptual antara variabel-variabel yang akan diuji didalam penelitian. Penggambaran kerangka pemikiran konseptual penelitian dibawah ini :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—————> Pengaruh langsung

-----> Pengaruh tidak langsung

Variabel *independent* : penempatan pegawai (X1) dan beban kerja (X2)

Variabel *dependen* : kinerja (Y)

Variabel mediasi : motivasi kerja (Z)

2.8. Hipotesis

Hipotesis menjadi dugaan sementara dengan maksud menjawab isi dari rumusan mengenai masalah dalam penelitian pada saat awal atau sebelum peneliti melaksanakan penelitian (Sugiyono, 2015). Peneliti menyatakan hipotesis yang selanjutnya akan diuji, yaitu:

1. Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Lampung

Penempatan sumber daya manusia menurut Werther & Davis (1996:261) menyatakan penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pegawai ke pekerjaan baru. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2016). Menurut Saleem & Amin (2013), kinerja pegawai mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas proses organisasi secara keseluruhan. Kinerja pegawai mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai secara efisien dan efektif. Kinerja dapat diukur oleh manajer melalui mekanisme yang berbeda. Penelitian yang dilakukan Kampkötter et al. (2018) menemukan bahwa meskipun keduanya, pegawai berkinerja rendah dan tinggi berputar, gerakan lateral lebih sering terjadi di antara pegawai berkinerja rendah. Namun, mereka yang telah dirotasi antar pekerjaan mencapai kinerja yang lebih tinggi di tahun-tahun berikutnya dibandingkan dengan pegawai yang tidak dirotasi dalam posisi yang sebanding. Menariknya, efek ini didorong oleh pegawai berkinerja tinggi, sedangkan untuk pegawai berkinerja rendah, kami tidak menemukan hubungan yang signifikan antara rotasi pekerjaan dan kinerja masa depan. Penelitian lain yang dilakukan Pahos & Galanaki (2019) menunjukkan efek positif yang signifikan dari kepegawaian dan usia pada kinerja pegawai dan efek moderasi negatif dari usia pada hubungan tersebut di atas. Penelitian oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) ditemukan bahwa *job redesign* secara signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Lampung.

2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Lampung

Beban kerja pegawai juga telah didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Hart dan Staveland, 1998). Lain hal, kinerja berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak (Schmidt, 2002). Menurut pendapat Kanfer (2005) mengatakan bahwa kinerja individu dinyatakan sebagai afinitas kedekatan antara organisasi dengan anggota organisasi/ individu. Kinerja yang tinggi ditunjukkan ketika pegawai menyelesaikan tugas dan menghasilkan kepuasan dapat menyelesaikan tugas kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan bentuk-U terbalik antara beban kerja dan kinerja tugas kuantitatif. Kinerja pegawai tinggi ketika beban kerja sedang, tetapi menurun ketika beban kerja terlalu rendah dan terlalu tinggi (Bruggen, 2015). Penelitian Fan & Smith (2017) berpendapat bahwa beban kerja dan kelelahan dikaitkan dengan penurunan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja merupakan salah satu dari beberapa prediktor kelelahan kerja. Beban kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kelelahan dan kemudian menyebabkan penurunan kinerja. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Beban kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Lampung.

3. Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung

Penempatan berarti mencocokkan atau menyesuaikan dengan kualifikasi seseorang dan kebutuhan pekerjaan. Mencocokkan atau menyesuaikan merupakan upaya untuk menentukan kapasitas dan kemampuan manusia yang unik dan memasangkannya dengan tugas dan tanggung jawab posisi yang unik, Sikula (1981:196). Sementara itu, Cascio (1998:244) menyatakan keputusan penempatan didasarkan pada prediksi bahwa seseorang akan lebih memuaskan dalam satu pekerjaan daripada yang lain. Menurut Armstrong (2014), motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Seseorang termotivasi ketika berharap tindakan

itu dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan yang dihargai memuaskan kebutuhan dan keinginan.

Penelitian yang dilakukan oleh Niessen et al., (2016) menemukan bahwa peningkatan *job crafting* pada *Time 2* diprediksi oleh kebutuhan akan citra diri yang positif (*Time 1*), serta oleh pengalaman kerja (*Time 1*). Kebutuhan untuk berhubungan manusia (*Time 1*) berhubungan dengan *job crafting* pada *Time 2* ketika *self-efficacy* tinggi. Selain itu, ada bukti bahwa *job crafting* sebagai perilaku berorientasi diri berhubungan positif dengan kecocokan pekerjaan orang. Penelitian mengenai model konseptual karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham telah diadopsi untuk memotivasi kinerja pegawai, dimana menemukan bahwa kerangka kerja pembelajaran manajerial yang dinamis diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk memenuhi tantangan global (Garg & Rastogi, 2006). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT Bank Lampung.

4. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Lampung

Beban kerja kognitif dapat didefinisikan sebagai "properti yang muncul dari otak aktif" yang bertugas dengan tuntutan untuk bertahan hidup dan sejahtera (Hancock & Matthews, 2019). Beban kerja pegawai merupakan penentu penting dalam produktivitas dan *turnover* pegawai, karena jika beban kerja dibawah standar, maka beban kerja akan menimbulkan kemalasan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan kegiatan non-produktif, sehingga implikasinya pada kinerja. Sebaliknya, jika beban kerja diatas beban kerja standar, ada kecenderungan pegawai akan kewalahan. Hal ini akan mengakibatkan bahaya seperti kelelahan dan kerusakan serta perasaan sakit dan ketidakpuasan dan selanjutnya menyebabkan pegawai berhenti dari pekerjaan (Rajan, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Bendoly & Prietula, (2008) menemukan bahwa peningkatan keterampilan mungkin secara nyata membatasi dan dalam beberapa kasus benar-benar menurunkan motivasi secara keseluruhan, serta kinerja objektif. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Beban kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT Bank Lampung.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung

Perusahaan harus memperhatikan motivasi pegawainya sebagai penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sangat dibutuhkan supaya pegawai terdorong bekerja secara maksimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberikan energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Çetin & Aşkun, (2018) bahwa organisasi bekerja keras untuk meningkatkan motivasi pegawai mereka dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terkait untuk meningkatkan kinerja. Hasil analisis bertingkat mengkonfirmasi hipotesis dengan menunjukkan bahwa efikasi diri pekerjaan dan motivasi intrinsik memiliki peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian Al-Musadieq et al., (2018) pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia menunjukkan hasil analisis terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.

6. Peran motivasi dalam memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung

Penelitian oleh George & Jones (2005) bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Bernadin & Rusel (1993:11) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan merupakan kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi manajer dalam meningkatkan kinerja

pegawai. Sejalan dengan penelitian Guo (2021), kepemimpinan ganda (kepemimpinan zhongyong dan etis) dalam mempromosikan pegawai yang berkembang di tempat kerja berkorelasi positif dalam memotivasi intrinsik pegawai dimana memainkan peran mediasi. Secara khusus, tingkat kepemimpinan etis lebih tinggi, kepemimpinan zhongyong dapat signifikan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan sebagai hasilnya perkembangan pegawai di tempat kerja akan lebih kuat.

Penelitian yang dilakukan Al-Musadieg et al. (2018), pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dapat disimpulkan hasil analisis antara lain terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dan motivasi kerja, terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia, dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui variabel mediasi motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja bukanlah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H6: Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.

7. Peran motivasi dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan, dan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu target (Latham, 2007). Manajemen beban kerja adalah penyesuaian beban kerja pegawai untuk meminimalkan perbedaan antara beban kerja aktual dan potensial (Van den Bossche et al., 2010). Antara lain, manajemen beban kerja membantu mengurangi kebutuhan akan keterampilan khusus dan teknis serta memfasilitasi organisasi, manajemen, dan pemantauan beban kerja sejalan dengan tujuan bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Widarto

et.al, (2022) menjelaskan motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal dan faktor internal, oleh karena itu pentingnya faktor motivasi dalam aktivitas kerja pegawai, agar pegawai dapat bekerja dengan baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liu et al., (2018) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik sepenuhnya memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kelelahan terkait pekerjaan, sementara sebagian memediasi hubungan antara beban kerja kuantitatif dan kelelahan terkait pekerjaan. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H7: Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Lampung.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Selain itu, pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka hasil jawaban survei yang disebarkan ke sampel penelitian dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2. Subjek Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari unit di dalam pengamatan yang akan dilakukan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada PT Bank Lampung yang berstatus pegawai tetap berjumlah sebanyak 788 pegawai.

3.2.2. Sampel dan Teknik *Sampling*

Sampel adalah bagian atau subkelompok dari populasi (Sekaran, 2006). Menurut Hair (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel paling sedikit 5 kali jumlah indikator. Ukuran sampel yang sesuai berkisar antara 100 hingga 200 responden.

Penentuan jumlah sampel minimal dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair et al., (2014) bahwa jumlah sampel sebagai responden disesuaikan dengan jumlah indikator pertanyaan yang digunakan dalam kuisioner, dengan asumsi $n \times 5$ *observed variable* (indikator) sampai dengan $n \times 10$ *observed variable* (indikator). Dalam penelitian ini, jumlah item pernyataan adalah 48 item pernyataan

yang digunakan untuk mengukur 4 variabel, jumlah responden yang digunakan adalah 48 item pernyataan dikalikan 5 ($n \times 5$) sama dengan 240 responden.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *proportioned stratified random sampling*. Teknik *proportioned stratified random sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan dengan unsur yang tidak homogen dan berstrata Sugiyono (2016). Besaran sampel yang terkumpul sebanyak 252 responden dan dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam sebuah penelitian kuantitatif.

3.3. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder:

1. Data Primer

Merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file dan data ini harus dicari melalui narasumber yang dijadikan objek penelitian atau yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner yang telah diisi oleh responden sebagai sampel yaitu pegawai PT Bank Lampung berstatus pegawai tetap.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media dan perantara. Data sekunder yang bersumber dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal, dan artikel media elektronik yang berhubungan dengan masalah yang dibahas bertujuan untuk mendukung data primer.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan penelitian dengan cara mengajukan daftar pertanyaan langsung kepada responden, yaitu pegawai PT. Bank Lampung secara *daring* melalui *Google Form*.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel *independen* (bebas)

Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat) (Sugiyono, 2010). Variabel *independen* adalah variabel yang nilai-nilainya tidak bergantung pada variabel lainnya, biasanya disimbolkan dengan X. Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah penempatan pegawai (X1) dan beban kerja (X2).

2. Variabel *dependen* (terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010). Variabel terikat adalah variabel yang nilai-nilainya bergantung pada variabel lainnya. Variabel *dependen* dalam penelitian adalah kinerja (Y).

3. Variabel Mediasi (M)

Variabel *intervening* atau variabel mediasi merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel *independen* dan *dependen* (Sugiyono, 2010). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (M).

Definisi operasional variabel adalah definisi untuk setiap variabel-variabel penelitian yang ada, dengan tujuan untuk menjelaskan karakteristik dari objek kedalam elemen-elemen yang diobservasi, sehingga konsep dapat diukur dan dioperasionalkan ke dalam penelitian (Sugiyono, 2010). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Dimensi	Skala Pengukuran
Penempatan pegawai	Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan. (Mathis dan Jackson, 2016)	1. <i>Autonomy</i> 2. <i>Task significance</i> 3. <i>Job feedback</i> 4. <i>Skill variety</i> 5. <i>Task identity</i> (Siengthai, 2016)	Likert
Beban Kerja	Beban kerja pegawai didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Hart dan Staveland, 1998)	1. <i>Taskwork</i> 2. <i>Teamwork</i> 3. <i>Team-Task Balancing</i> (Sellers et al., 2014)	Likert
Motivasi Kerja	Motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Seseorang termotivasi ketika berharap tindakan itu dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan yang dihargai memuaskan kebutuhan dan keinginan. (Armstrong, 2014)	1. <i>Extrinsic motivation</i> 2. <i>Intrinsic motivation</i> 3. <i>Work Satisfaction</i> 4. <i>Turnover Intent</i> (Van et.al, 2005)	Likert
Kinerja Pegawai	Kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. (Koopsman, 2011)	1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> 3. <i>Adaptive performance</i> (Koopsman, 2012)	Likert

3.6. Pengukuran Instrumen Penelitian

Instrumen dari penelitian menjadi sebuah cara atau alat peneliti untuk mengukur dan memberi penilaian akan berbagai fenomena atau peristiwa sosial. Penggunaan instrumen tersebut dapat diketahui dan didapatkan berbagai informasi yang biasanya bersumber dari kuesioner yang dibuat peneliti dengan penggunaan

jenis dari skala *Likert*, khususnya berkaitan dengan menghitung hasil pembobotan jawaban dari pernyataan yang diberikan koresponden (Sugiyono, 2018). Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* dari kuesioner dapat diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden (*Likert*)

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

(Sugiyono, 2018)

3.7. Metode Analisis Data

Data yang sudah terkumpul dari hasil kuesioner yang disebar, maka dilakukan analisis data menggunakan program statistik berupa *Excel*, *SPSS*, dan *AMOS*. Metode analisis data meliputi analisis deskriptif, analisis faktor konfirmatori (*CFA*), dan analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modelling – SEM*).

3.7.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang sudah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku umum. Dalam menjawab besar pengaruh antar variabel digunakan analisis deskriptif dengan metode kuantitatif. Data yang masuk dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

3.7.2. Peralatan Analisis Data

Data untuk menganalisis digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* statistik *AMOS* dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat

dibangun antara satu atau beberapa variabel dependent dengan satu atau beberapa variabel independent. Masing-masing variabel dependent dan independent dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator) (Ferdinand, 2002).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu menguji data dan menguji model, sebagai berikut :

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori (*CFA*), analisis kesesuaian model (*Goodness of fit*), dan analisis uji pengaruh (*regression weight*).

Menurut Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. *Path diagram* tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

Dalam SEM variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), dikenal juga sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk Eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*) adalah konstruk yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Pada langkah ini, model yang disajikan dalam bentuk *path diagram* akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan, dengan pedoman : (Ferdinand, 2002)

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar error yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk (2010) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/ kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation* dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai problem identifikasi

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: $> 0,9$).

6. *Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)*

Teknik ini ditujukan mengestimasi measurement model untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis*.

- Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian)

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2002) :

- a. X^2 - *Chi square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chisquare*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect hit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90-0.95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit*.
- e. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- f. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*.

Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	Positif (+)
χ^2 (<i>Chi-Square</i>)	Diharapkan kecil
Signifikan Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$< 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
PNFI	0,60 – 0,90
RMSEA	0,05 – 0,08

Sumber: Ferdinand, (2012)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap ketujuh atau yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila temuan bahwa nilai residual yang

dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2002) dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

3.7.3. Uji Efek Mediasi

Model mediasi mengacu kepada Baron dan Kenny (1986). Prosedur pengujian efek mediasi (*intervening*) menurut Baron dan Kenny menampilkan model mediasi dengan menjelaskan prosedur analisis variabel mediator secara sederhana melalui analisis regresi. Salah satu cara yang populer dalam menguji hipotesis mediasi yang dikembangkan adalah uji-Z dari Sobel atau disebut saja *Sobel test*, (Preacher & Leonardelli, 2010) Seperti halnya dengan pengujian lainnya, hipotesis diterima bila perhitungan ini menghasilkan nilai $Z \geq 1.98$ dengan tingkat signifikan ≤ 0.05 . dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan:

a = koefisien regresi untuk pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

b = koefisien regresi dari variabel mediasi ke variabel dependen

SEa = *standart error of estimation* dari pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

SEb = *standart error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi ke variabel dependen

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini **didukung**.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini **didukung**.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini **didukung**.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini **tidak didukung**.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini **didukung**.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai **didukung**.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja pegawai **didukung**.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi Perusahaan

- a) Pada indikator *job feedback* memiliki penilaian yang rendah bahwa pihak manajemen disarankan harus membuat desain tugas pekerjaan yang saling berkaitan antar tim supaya penempatan kerja dapat sejalan dengan pekerjaan tim lain.
- b) Pada indikator *team-task balancing* memiliki penilaian yang rendah bahwa pegawai hendaknya saling mendukung dan bekerja sama dalam tim untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan, sehingga upaya mewujudkan tujuan perusahaan tercapai. Selain itu, pihak manajemen sebaiknya dapat membentuk persepsi pegawai tentang beban kerja menjadi persepsi yang positif, sehingga pegawai dapat membagi waktu pekerjaan individu maupun kerja tim secara efektif dan efisien agar beban kerja terasa ringan. Kedua hal tersebut dapat membentuk lingkungan pekerjaan yang menyenangkan dan hasil kinerja yang cukup baik.
- c) Pada indikator *turnover intent* memiliki penilaian yang rendah, pihak manajemen disarankan sebaiknya memberikan dan membangkitkan motivasi kerja pegawai, meningkatkan interaksi dan hubungan kerja yang baik dengan pegawai, serta meningkatkan upah atau gaji pegawai, sehingga dapat mengurangi *turnover intent* dan mempertahankan pegawai tetap bekerja dalam perusahaan.
- d) Pada indikator *contextual performance* memiliki penilaian yang rendah bahwa Pihak manajemen disarankan hendaknya memberikan tantangan dan target dari tugas pekerjaan pegawai dengan memberikan apresiasi atas pencapaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai.
- e) Pihak manajemen perusahaan agar memperhatikan penempatan kerja, kompetensi pegawai yang sesuai bidang, serta peningkatan motivasi dan kinerja, sehingga harapannya tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah faktor lain seperti yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini, dengan harapan variabel yang digunakan memiliki cakupan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrew. E. Sikula. (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance*. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Armstrong, Michael and Stephen Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th Edition*. Kogan Page. Hong Kong.
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama: Bandung. Pustaka Setia.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 1173-1182.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996) “*Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research : A Review*”, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 139-161.
- Bendoly, E., & Prietula, M. (2008). In “*the zone*”: *The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks*. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(12), 1130–1152. <https://doi.org/10.1108/01443570810919341>
- Bernadin, H. John and Joyce E.A. Russel. (1993). *Human Resource Management. US of America*: McGraw – Hill.
- Bittel, L., Newstrom, J. W., Newstrom, J. (1994). *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management*, New York: McGraw-Hill, Inc.

- Bowers, C. A., & Jentsch, F. (2005). *Team workload*. In N. Stanton, A. Hedge, K. Brookhuis, E. Salas, & H. Hendrick (Eds.), *Handbook of human factors and ergonomic methods* (pp. 57-1–57-3). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bowers, C., Braun, C., & Morgan, B. (1997). *Team workload: Its meaning and measurement*. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp. 85–108). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bruggen, A. (2015). *An empirical investigation of the relationship between workload and performance*. *Management Decision*, 53(10), 2377–2389. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>
- Calder, B.J., and B.M. Staw (1975), “*Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation*”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 599–605.
- Carrell, M.R. et.al. (1995). *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*. Englewood: Prentice Hall.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management (Fifth Edition)*. USA: Prentice Hall International Inc.
- Cetin, F., & Aşkun, D. (2018). *The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation*. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Cherrington, D. J. (1989). *The Management of Individual and Organizational Performance: Instructor's Manual for Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- Dessler, Gary. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 1 ed. ke-10. Alih. Bahasa: Paramita Rahay, (2016), Indeks, Jakarthis
- Divisi Human Capital PT. Bank Lampung. (2021). *Data Struktur Organisasi dan Jabatan Pegawai Bank Lampung*.
- Durianto, D. (2013). *Strategi Menaklukkan Pasar: Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Dyck, B. and Neubert, M.J. (2009). *Principles of Management, Cengage Learning South Western*.
- Eatough, E., Chang, C., Miloslavic, S. & Johnson, R. (2011). *Relationship of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology* 96, pp. 619-632.

- Fan, J., Smith, A.P. (2017). *The Impact of Workload and Fatigue on Performance*. In: Longo, L., Leva, M. (eds) *Human Mental Workload: Models and Applications. H-WORKLOAD 2017. Communications in Computer and Information Science*, vol 726. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0_6
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Ferdy, R., Ratna, I., & Hasyim. 2022. *Participation Leadership Style, Workload, and Job Satisfaction for Improving Working Motivation among Nurses in Inpatient Room. International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*. Volume 5. DOI: 10.35654/ijnhs.v5i3.620
- Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gaouzali, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Djambatan, Jakarta.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). *New model of job design: Motivating employees' performance. Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>
- George, J. M. & Jones, G. R. (2005). *Essentials of Managing Organizational Behavior, 4th ed.*, New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Gibson, James. L, dan Donnelly. 2000. “*Organizations Behavior Structure Processes*”. *Tenth Edition*. Irwin, McGraw-Hill.
- Gopher, D., & Donchin, E. (1986). *Workload: An examination of the concept*. In K. R. Boff, L. Kaufmann, & J. P. Thomas (Eds.), *Handbook of perception and human performance: Vol. 2. Cognitive processes and performance* (pp. 41-1–41-49). New York, NY: John Wiley.
- Guo, S. and Hu, Q. (2021), “*Be zhongyong and be ethical: dual leadership in promoting employees' thriving at work*”, *Chinese Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2021-0053>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (17 ed.)*. England: Pearson Education Limited. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.C., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Hancock, P. A., & Matthews, G. (2019). Workload and Performance: Associations, Insensitivities, and Dissociations. *Human Factors*, 61(3), 374–392. <https://doi.org/10.1177/0018720818809590>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). *Development of a multidimensional workload scale: Results of empirical and theoretical research*. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). Amsterdam, Netherlands: North-Holland
- Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, research and implications for managerial practice*. California: Sage Publications.
- Kahya, E., 2007. *The effects of job characteristics and working conditions on job performance*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, pp. 515-523.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709–1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Kanfer, R. (2005). *Self-Regulation Research in Work and I/O Psychology*. *Applied Psychology*, 54(2), 186-191.
- Koesomowidjojo, S.M. 2017. *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopsman, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., Henrica C.W. & Van Der Beek, A.J. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance*. *JOEM: American College of Occupational and Environmental Medicine*. DOI: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Laporan Matrik Exit Meeting tentang Hasil Pemeriksaan OJK pada PT Bank Lampung KC Kotabumi, 2021. PT Bank Lampung
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Lepine, J., Podsakoff, N. & Lepine, M. (2005). *A meta-analytic test of the challenge stressor - hindrance stressor framework: An explanation of the inconsistent relationship among stressors and performance*. *Academy of Management Journal*, pp. 764-773.
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). *Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue*. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 28(3), 154–162. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior, 7th ed.*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mardiana, Nova. 2009. *Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai*. Doctoral Thesis, Universitas Padjadjaran.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moray, N. (1979). *Models and measurement of mental workload*. In N. Moray (Ed.), *Mental workload: Its theory and measurement* (pp. 13–22). New York, NY: Plenum.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). *When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting*. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Noe, Raymond A. 2015. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 9th ed.* Mc Graw Hill, New York.
- OJK. 2018. “Direktori Perbankan Indonesia Bank Pembangunan Daerah”. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/direktori-perbankan-indonesia/bank-pembangunan-daerah/default.aspx>. Diakses tanggal 17 April 2021.
- Omolayo, B.O. (2005). *Psychology of human being at work*. Akure: Adeyemo Publishers.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). *Staffing practices and employee performance: the role of age*. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Ployhart, R.E. (2006), “*Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities*”, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 868-897.

- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Retrieved from Quantpsy: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.
- Priansa, Donni Junni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung. 2020. *Laporan Tahunan Bank Lampung Tahun 2020*.
- Rahmadhani, Neneng & Susanti, Febsri. 2022. *The Influence of Leadership, Workload and Work Environment on The Work Motivation of Employees of The Personnel Agency and Resource Development Human South Coast District*. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)*, Vol. 2 No. 1, page 100-120. DOI:10.46306/bbijbm.v2i1.45
- Rajan, D. (2018). *Negative Impacts of Heavy Workloads: A Comparative Study Among Sanitary Workers*. *Sociol. Int. J.* 23 (6), 764-770.
- Rivai, Veithzal. Ramly, Mansyur. Mutis, Thoby dan Arafah, Willy. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Edisi Ketiga*: Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, 17th edition*. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior. 15th Edition Pearson Education, United States of America*.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management, Eleventh Edition*, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). *The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study from Pakistani Academic Sector*. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Schmidt, F. L. (2002). *The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate*. *Human performance*, 15(1-2), 187-210.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schmitt, N. and Chan, D. (1998). *Personnel Selection: A Theoretical Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sellers J., Helton W. S., Näswall K., Funke G. J., & Knott B. A. (2014). *Development of the team workload questionnaire (TWLQ)*. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 58, 989–993.

- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- SK Direksi Tentang Formasi Efektif Pekerja PT Bank Lampung. 2021. PT Bank Lampung
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*: Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*: Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*: Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Van den Bossche, R., Vanmechelen, K., Broeckhove, J. (2010). *Cost-Optimal Scheduling in Hybrid IaaS Clouds for Deadline Constrained Workloads*. In: *2010 IEEE 3rd International Conference on Cloud Computing*, pp. 228-235.
- Van Herpen, M.F.M., K. Cools, and C.M. Van Praag. (2005). “*Wage Structure and the Incentive Effect of Promotions*”. Working Paper.
- Waal, A. de. (2018). *Success factors of high performance organization transformations. Measuring Business Excellence*, 22(4), 375–390. <https://doi.org/10.1108/mbe-08-2018-0055>
- Werther, William B. & Keith Davis. (1996). *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Widarto, Irawanto, Riky, W., & Risda, H., 2022. *The Effect of Discipline and Workload on Employee Performance with Motivation Mediation on Administrative Bureau Employees Leading of the Regional Secretariat of South Kalimantan Province. East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*. Vol.1, No.6, ISSN-E: 2828-1519
- Winaya, Kuna. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Lanjutan)*. ed. ke-3: Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.