

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting karena sebagai penggerak utama seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan baik besar maupun kecil ditentukan oleh sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan potensial dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik jika sumber daya manusia sebagai pelaksana diseleksi juga dengan baik. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang paling penting untuk dikelola (**Imbron & Pamungkas, 2021**).

Kualitas sumber daya manusia adalah prioritas utama yang perlu diperhatikan untuk menunjang keberhasilan organisasi, termasuk organisasi pemerintah dan organisasi swasta. Sumber daya manusia adalah rancangan sistem

formal organisasi memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien dalam menerapkan tujuan organisasi. Ketika sumber daya manusia memiliki kualitas yang diharapkan organisasi, maka organisasi tersebut memiliki daya saing yang nyata serta sumber daya manusia yang berkualitas juga dapat dilihat dari kinerja pegawai dalam bekerja.

Menurut **(Gito Septa Putra & Jhon Fernos, 2023)** Kinerja yang baik pada dasarnya adalah suatu kinerja yang sesuai standar organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya pegawainya. Peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada kemajuan bagi perusahaan, maka upaya yang paling serius dalam mencapai keberhasilan dan merealisasikan tujuan dalam kelangsungan hidup perusahaan.

Kinerja sebagai hasil usaha seseorang yang memiliki kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu **(Hitalessy et al., 2018)**.

Perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan salah satu

fungsi manajemen, yakni perencanaan khusus pada SDM di organisasi tersebut (**Tri Saputra et al., 2020**).

Penempatan kerja (*Work Placement*) adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah lulus seleksi untuk dikerjakan sesuai dengan ruang lingkup yang ditetapkan, serta untuk mempertanggung jawabkan segala risiko dan probabilitas yang terjadi atas tugas pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penempatan merupakan suatu tindak lanjut dari kegiatan seleksi, yakni menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan yang dibutuhkannya. (**Alwi & Sugiono, 2020**).

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam sebuah organisasi dengan jalur karir yang telah ditetapkan. Pengembangan karir suatu perpindahan yang memperbesar tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar (**Aisy et al., 2023**). Pengembangan karir menurut (**Nursaumi et al., 2022**) suatu hal yang menunjukan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi serta meningkatkan kebersamaan. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (**Andayani, 2020**).

Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting di dalam meningkatkan efektifitas kerja, karena pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki semangat kerja dan berusaha sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera adalah Lembaga Teknis Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian ini mengambil objek di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Instansi ini mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Provinsi di bidang Kepegawaian Daerah yang di dukung oleh 74 orang pegawai. Kinerja para pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat sangat mempengaruhi suksesnya organisasi tersebut, karena para pegawai memiliki tanggung jawab terhadap segala tugas yang diberikan.

Keberhasilan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat sangat ditentukan oleh peran pegawai, karena pada masa saat ini sangat dibutuhkan pegawai yang dapat menyesuaikan diri dengan era digital, sehingga pegawai dituntut bekerja semaksimal mungkin secara profesional. Dilihat dari pengukuran pencapaian sasaran kinerja pegawai pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pengukuran Capaian Kinerja BKD Provinsi Sumatera Barat Tahun 2022

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Kinerja %
1.	Meningkatnya kualitas pengelolaan manajemen SDM aparatur	Nilai penerapan sistem merit	300	332	110,67
	Rata-rata persentase capaian kinerja dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan manajemen sdm aparatur				110,67
2.	Meningkatnya akuntabilitas kinerja organisasi	Nilai akuntabilitas kinerja OPD (Organisasi Perangkat Daerah)	A (80)	A (82,81)	103,51
	Rata-rata persentase meningkatnya akuntabilitas kinerja organisasi				103,51
3.	Meningkatnya kualitas pelayanan organisasi	Tingkat kepuasan terhadap pelayanan organisasi	89%	90,22%	101,37
	Rata-rata persentase meningkatnya kualitas pelayanan organisasi				101.37

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2020

Pada tabel 1.1 di atas mengenai pengukuran capaian kinerja sudah berhasil dengan rata-rata keseluruhan tiga indikator tersebut melebihi yang ditetapkan atau mencapai target 100% dikategorikan memuaskan. Dapat dilihat bahwa target 300 dengan realisasi 332 serta nilai capaian kerjanya 110,67% untuk sasaran meningkatnya kualitas pengelolaan manajemen SDM aparatur dengan indikator nilai penerapan sistem merit, untuk target 80 dengan realisasi 82,81 serta nilai

capaian kerjanya 103,51% untuk sasaran meningkatnya akuntabilitas kinerja organisasi dengan indikator nilai akuntabilitas kinerja OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dan untuk target 89 dengan realisasi 90,22 serta nilai capaian kerjanya 101,37% untuk sasaran meningkatnya kualitas pelayanan organisasi dengan indikator tingkat kepuasan terhadap pelayanan organisasi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat ingin memaksimalkan lebih lagi kinerja pegawainya, maka perlu dapat mengaktualisasikan pekerjaannya dengan baik secara maksimal. Tercapainya pemaksimalan kinerja yang dicapai itu tergantung dari menempatkan orang yang mempunyai keahlian dalam bidangnya sendiri.

Dari capaian kinerja diatas, dapat dibandingkan hasil pengukuran realisasi dan capaian kinerja dari tahun 2020 sampai dengan 2022 (sesuai sasaran strategis) sebagai berikut:

Tabel 1.2

Tabel Hasil Pengukuran Realiasi dan Capaian Kinerja Tahun 2020 s/d 2022

No	Sasaran	Indikator Kinerja	% Realisasi Kinerja			% Capaian Kinerja		
			2020	2021	2022	2020	2021	2022
1.	Meningkatnya kualitas pengelolaan manajemen SDM aparatur	Nilai penerapan sistem merit	270	295,5	332	-	-	110,67
2.	Meningkatnya akuntabilitas kinerja organisasi	Nilai akuntabilitas kinerja OPD (Organisasi Perangkat Daerah)	79,15	80,24	82,81	98,94	100,30	103,51

3.	Meningkatnya kualitas pelayanan organisasi	Tingkat kepuasan terhadap pelayanan organisasi	85,27	90,14	90,22	96,90	100,16	101,37
			Rata-rata capaian kinerja					105,18

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat

Pada tabel 1.2 diatas mengenai hasil pengukuran realisasi dan capaian kinerja tahun 2020 sampai dengan 2022. Dari ketiga indikator diatas, presentase capaian untuk tahun 2020 dan 2021 tidak bisa diukur dikarenakan pada tahun tersebut nilai penerapan sistem merit belum merupakan indikator kinerja utama Badan kepegawaian Daerah, tetapi disaat tahun 2022 nilai penerapan sistem merit sudah menjadi indikator utama maka capaian kinerja yang diperolehnya sebesar 110,67.

Dari hasil pengukuran atas tiga indikator terjadinya peningkatan setiap tahunnya. Dilihat dari indikator nilai akuntabilitas kinerja organisasi perangkat daerah dengan target 80 untuk tahun 2020 realisasi 79,15 serta capaian yang diperoleh 98,94 maka belum bisa di katakan memenuhi target yang diinginkan, ditahun 2021 realisasi 80,24 serta capaian kinerja yang diperoleh 100,30 terjadinya peningkatan dari tahun sebelumnya dan tahun 2022 realisasi 82,81 serta capaian kinerjanya 103,51 maka dikatakan berhasil dikarenakan sudah lebih dari 100%. Dari indaktor tingkat kepuasan terhadap pelayanan organisasi dengan target 89 untuk tahun 2020 realisasi 85,27 serta capaian yang didapatkan 96,90 belum ada kenaikan dalam kinerjanya, ditahun 2021 realisasi 90,12 serta capaian kinerja yang

diperoleh 100,16 sudah dikatakan sudah mencapai target dan ditahun 2022 realisasi 90,22 serta capaian kinerja yang diperoleh 101,37 adanya peningkatan atau melebihi target.

Berdasarkan pengamatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat, terdapat fenomena yang ada dikantor ini mengenai informasi kebutuhan pegawai secara kuantitatif dan kualitatif yang belum tersedia dengan baik serta belum menyediakan sumber daya manusia yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Pelaksanaan pemenuhan kebutuhan pegawai tanpa melalui analisis kebutuhan pegawai yang benar tentu akan menghasilkan penyediaan pegawai yang masih dikategorikan belum baik terhadap kebutuhan organisasi.

Terkait dengan penempatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja pegawai, Dimana penempatan karyawan didalam setiap perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang. Penempatan pegawai baru berarti mengaplikasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu. Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan.

Dimana yang terjadi pada penempatan kerja bagi pegawai yaitu sesuai antara pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Masih besarnya tingkat mutasi atau perpindahan

yang dialami pegawai serta besarnya pegawai yang keluar masuk atau tingginya tingkat *turn over* (pergantian) pegawai dalam perusahaan tersebut. Jika perusahaan menempatkan pegawai pada tempat yang bukan ahlinya maka kinerja pegawai belum maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak efektif dan efisien. Kinerja dan penempatan kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Jika penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya maka kinerja pegawai akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut **(Oktavia & Fernos, 2023)** kinerja pegawai sebuah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya atas keterampilan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan waktu menurut standar serta kriteria yang telah ditentukan.

Terkait pengembangan karir adalah terdapat beberapa pegawai yang telah lama bekerja dan memiliki kemampuan tetapi belum mendapatkan kesempatan di promosikan untuk mendapatkan pengembangan karir. Selain itu belum tersedianya pelatihan-pelatihan yang diberikan kantor untuk peningkatan pengembangan karir pegawai serta masih belum lengkapnya memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan karirnya.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut semakin nyata bahwa masalah sumber daya manusia harus benar-benar dikelola dengan baik melalui manajemen

sumber daya manusia agar mencapai tujuan akhirnya. Adapun tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan perencanaan sdm, penempatan kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menghasilkan kualitas perusahaan yang baik.

Hasil penelitian (**Abraham Manu et al., 2022**) menyatakan bahwa pengembangan karir berdampak besar bagi kinerja karyawan, yang berarti perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan agar bisa mengimplementasikan jenis program karir untuk seseorang. Dapat diartikan pengembangan karir dan perencanaan SDM berdampak positif bagi kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perencanaan SDM, *Work Placement* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dalam perencanaan SDM di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah dalam keadaan maksimal.
2. Perencanaan SDM membutuhkan dukungan penuh dari manajemen organisasi.
3. Penempatan kerja di masing-masing pegawai sudah sesuai yang ditetapkan.

4. Penempatan kerja (*work placement*) akan mempengaruhi kinerja pegawai.
5. Kinerja pegawai yang sudah memuaskan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
6. Pengembangan karir yang sudah optimal.
7. Pengembangan karir dan perencanaan SDM berdampak positif bagi kinerja pegawai.
8. Motivasi kerja yang belum dikatakan maksimal.
9. Kehilangan motivasi kerja membuat tim mengalami penurunan kinerja yang akan berdampak pada instansi.
10. Adanya faktor yang menghambat kinerja dari pegawai yang mengakibatkan belum efektifnya pencapaian tujuan organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Guna lebih memberikan arahan dan memudahkan dalam penelitian ini. Penulis akan membatasi masalah ini dengan Perencanaan SDM (X1), *Work Placement* (X2) Pengembangan Karir (X3) sebagai variabel bebas, dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat, serta Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perencanaan SDM terhadap motivasi kerja pada Badan Kegawain Daerah Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh *work placement* terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimna pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh *work placement* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
6. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
8. Bagaimana pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
9. Bagaimana pengaruh *work placement* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?
10. Bagaimana pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan SDM terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work placement* terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk mengetahui pengaruh *work placement* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
7. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
8. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

9. Untuk mengetahui pengaruh *work placement* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.
10. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang akan menjadi bahan dalam menentukan dan memperbaiki kemajuan suatu perusahaan serta dalam mengaplikasikan variabel-variabel penelitian ini dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan di masa akan datang.

2. Bagi Akademik

Sebagai salah satu referensi bahan kajian dalam pengembangan pengetahuan.

3. Bagi Peneliti

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia,

khususnya Perencanaan SDM, *Work Placement* (Penempatan Kerja) dan Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja serta dapat memberikan gambaran tentang permasalahan-permasalahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.