

## PENGARUH PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KINERJA KARYAWAN DI PEMERINTAH KABUPATEN BADUNG

Ni Putu Riski Martini\*

Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa

\*E-Mail: [riskimartini@gmail.com](mailto:riskimartini@gmail.com)

DiPublikasi: 31/07/2017

Halaman: 70 - 79

DOI: 10.22225.KR.9.1.330.70-79

### Abstract

Moving companies in the public sector should pay attention to the performance of any of its employees. Performance is a very important thing in an organization to achieve its goals. Employee performance will be optimal if has had the satisfaction of going to work. The satisfaction of employees will be affected by the position of human resources in the works that will affect employee productivity. This research aims to examine the influence of variable placement of human resources on the performance of Government employees in the Badung Regency, using variable placement of human resources and employee performance. The population in this study are all Government employees in the SEGWAY Badung Regency, nonprobability samples determination method with sampling purposive sampling technique. The number of samples specified by as much as 40 respondents. Primary data collection method used is survey method using media questionnaire. Data analysis techniques used in this research is the technique of multiple linear regression analysis. Based on the results of the analysis undertaken then obtained a summary of that variable placement of human resources the human effect on the performance of Government employees in Badung Regency.

**Keywords: Employee Performance and Human Resources Placement**

### Abstrak

Perusahaan yang bergerak pada sektor publik harus memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh posisi sumber daya manusia dalam bekerja yang akan mempengaruhi produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh variabel penempatan sumber daya manusia pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung, dengan menggunakan variabel penempatan sumber daya manusia manusia dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di SKPD Pemerintah Kabupaten Badung, dengan metode penentuan sampel *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel yang ditentukan sebanyak 40 responden. Metode pengumpulan data primer yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan media kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh simpulan bahwa variabel penempatan sumber daya manusia manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

**Kata Kunci: Kinerja Karyawan dan Penempatan Sumber Daya Manusia.**

### I. PENDAHULUAN

Lembaga sektor publik merupakan suatu lembaga yang memiliki ruang lingkup luas, apabila dibandingkan dengan organisasi-organisasi lainnya. Secara kelembagaan, sektor publik mencakup badan-badan pemerintahan, pemerintah pusat, daerah dan unit kerja pemerintah, perusahaan milik negara, BUMN, dan BUMD, yayasan, organisasi politik, organisasi masa atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga pendidikan serta organisasi nirlaba

lainnya. Organisasi sektor publik saat ini tengah menghadapi tekanan untuk lebih efisien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukan (Mardiasmo, 2002). Tujuan dari suatu organisasi harus memberikan arah jelas dan telah disepakati oleh seluruh anggota yang terlibat di dalamnya.

Perkembangan infrastruktur di lembaga-lembaga sektor publik dilakukan untuk memberikan perhatian yang lebih besar dan lebih baik terhadap masyarakat.

Pemerintahan daerah sebagai unit kerja yang berhubungan langsung dengan masyarakat, dituntut untuk selalu bertindak secara optimal dan teroganisir dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap daerah memiliki kekayaan daerahnya masing-masing yang pada umumnya mempunyai nilai tambah dan bagi pemimpin yang memimpin di setiap daerah menginginkan daerah yang dipimpinnya mendapatkan prestasi, penghargaan maupun pendapatan asli daerah demi mensejahterakan daerahnya serta masyarakatnya. Perusahaan yang bergerak pada sektor publik harus memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2010:548). Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya dan tepatnya posisi sumber daya manusia dalam bekerja yang akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Koesmono, 2005).

Penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Hasil-hasil penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai basis bagi evaluasi terhadap kinerja anggota organisasi. Menurut Gouzali (1996) penilaian kinerja dapat dilakukan dengan 1) pengamatan, 2) ukuran untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan, 3) pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi pegawai mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya. Sumber daya manusia berperan besar dalam kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2012:10). Tujuan perusahaan akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Keberhasilan suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja para karyawannya. (Hanggarini, 2012). Rayadi (2012:115) mengungkapkan bila sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi, tetapi banyak kesulitan dalam pelaksanaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk efektivitas dan efisiensi organisasi, melalui pelatihan, magang, seminar, motivasi dan penempatan posisi sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan keahlian, sehingga sumber daya manusia menjadi karyawan yang matang, terampil, mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Markos dan Sridevi (2010) tentang dampak sumber daya manusia, ternyata sumber daya manusia apabila tidak ditangani dengan cara yang tepat, maka sumber daya manusia akan gagal dalam mempertanggung jawabkan tugasnya serta gagal

melibatkan dirinya dalam pekerjaannya. Tepatnya posisi sumber daya manusia dalam bekerja akan mempengaruhi produktivitas organisasi tersebut. Rivai dan Salaga (2009:198) menjelaskan bahwa penempatan karyawan berarti mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu. Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan (Ardana, 2012:18). Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal (Naliebrata, 2007). Senada dengan pernyataan diatas, Noah dan Metiboba (2012) menyatakan ada keyakinan dan cara terbaik bagi suatu organisasi dapat efisien serta efektif mencapai tujuan organisasi dengan menempatkan orang-orang terbaik di posisi yang tepat. Kesesuaian antara kemampuan sumber daya manusia dengan penempatan pekerjaannya dapat menunjukkan suatu prestasi, bahkan kinerja bagi organisasi tersebut.

Penelitian sebelumnya yang meneliti tentang adanya pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan adalah penelitian Anita (2013) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan tentang pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian yang sama diperoleh oleh Elsy (2016) bahwa terdapat pengaruh pada penempatan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja karyawan dan Diana (2012) menemukan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasar uraian diatas, maka penelitian ini akan meneliti pengaruh penempatan sumber daya manusia pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Apakah penempatan sumber daya manusia berpengaruh pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung?

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh penempatan sumber daya manusia pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

## A. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Tinjauan Pustaka

Kajian teoritis dalam penelitian ini terdiri dari *grand theory* dan *supporting theory*. *Grand theory* dalam penelitian ini adalah teori motivasi dan

*supporting theory* dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia, penempatan sumber daya manusia, kinerja, penilaian kinerja serta tujuan dan manfaat penilaian kinerja.

#### a. Teori Motivasi

Teori motivasi pada dasarnya berusaha menjelaskan bagaimana dan tujuan apa yang membuat seseorang berperilaku tertentu. Menurut teori ini motivasi timbul karena adanya kebutuhan (needs), kemudian ada harapan (expectancy) terhadap kemungkinan memperoleh balasan (reward) yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Mengacu pada uraian teori di atas, secara konseptual dapat didefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja pegawai. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2010:548). Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya dan tepatnya posisi sumber daya manusia dalam bekerja yang akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Koesmono, 2005). Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

#### b. Sumber Daya Manusia

Hariandja (2007:2) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai suatu modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia disuatu perusahaan, disamping faktor lain seperti finansial, teknologi dan fisik. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan. Nawawi (2008:40) menyebutkan tiga pengertian mengenai sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan)
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik di dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah manusianya itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai dan Sagala, 2009:1). Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (orang-orang) yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajer haruslah mencari berbagai kiat untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja dan efisiensi dan produktivitas karyawannya. Manajemen sumber daya manusia yang efektif akan mengangkat efektivitas organisasinya.

#### c. Penempatan Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Penempatan merupakan tujuan utama dari seleksi dimana penempatan (*placement*), atau penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan. Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung.

Kendala penempatan sumber daya manusia dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan tenaga kerja sangat mungkin mengakibatkan karyawan baru keluar setelah beberapa bulan pertama. Perputaran karyawan ini adalah zsesuatu yang wajar. Hal ini justru akan bermanfaat jika itu terjadi diantara karyawan baru yang merasakan bahwa perusahaan atau pekerjaannya tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian perusahaan akan segera mencari jalan keluar terbaik, nilai dari penarikan tenaga kerja,

seleksi, dan persiapan penempatan karyawan baru. Menurut Danang (2012:121) kendala penempatan karyawan ada dua yaitu :

1) Ketidakcocokkan

Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif.

2) Perputaran karyawan baru

Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan karyawan yang melewati syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:

a) Promosi

Pengertian promosi adalah jika seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaannya dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atau kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang tinggi dalam organisasi. Organisasi umum menggunakan 2 kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:

b) Transfer

Dalam penempatan, alih tugas atau transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk yaitu :

- i. Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, berarti jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.
- ii. Alih tempat, jika cara ini yang ditempuh berarti seseorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Manfaat alih tempat
  - (1) Pengalaman baru
  - (2) Cakrawala pandangan yang lebih luas.
  - (3) Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
  - (4) Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.

Berdasarkan pengertian di atas, penempatan sumber daya manusia merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai. Dengan penempatan karyawan yang tepat, akan dapat meningkatkan

semangat kerja karyawan yang bersangkutan. Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan penempatan (Placement) sebagai suatu penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (knowledge, skill, and abilities) orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan.

#### d. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67). Sedangkan menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187) kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, Seperti standar hasil kerja , target atau saran, atau kinerja yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Sulistiyanti dan Rosidan (2003:223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat di nilai dari hasil kerjanya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2002:78). Papera *et al.* (2014:2) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku karyawan dan Hasil sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Martoyo (2000:91) kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, target, dan standar kerja yang disepakati bersama.

Dapat di simpulkan apa itu kinerja dari pengertian-pengertian para ahli maupun peneliti terdahulu bahwa kinerja pada dasarnya apa yang sudah di lakukan karyawan dalam kegiatannya sehari-hari di perusahaan dan menghasilkan output yang berkualitas maupun tidak berkualitas atau berbentuk jasa yang karyawan berikan kepada perusahaan untuk tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan/organisasi.

#### e. Penilaian Kinerja

Rivai dan Sagala (2009:549) menjelaskan penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja diartikan pula sebagai mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai. Menurut Sudharma (2002:9) dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan terjadi proses untuk mengenali, mengukur, dan

mengembangkan pelaksanaan pekerjaan terjadi proses untuk mengenali, mengukur, dan mengembangkan pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai di lingkungan organisasi. Sistem pelaksanaan penilaian pekerjaan yang baik hendaknya dapat mengukur dengan tepat pelaksanaan seorang karyawan, selain itu juga harus memiliki mekanisme untuk dapat menambah kekuatan yang bersangkutan, mengenali kekurangan dan dapat memberikan umpan balik pada pegawai sehingga mendorong untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Adapun tiga hal penting yang dicakup dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut Sudharma (2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- 2) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.
- 3) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi pegawai mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi dan dengan demikian kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Rivai dkk (2005:18) menjelaskan penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan, dengan tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu tugas karyawan, perilaku karyawan dan ciri-ciri karyawan.

## B. Hipotesis Penelitian

Kerlinger (2003:32) menyatakan hipotesis sebagai pernyataan dugaan tentang hubungan dua variabel atau lebih yang berbentuk kalimat pernyataan dan menghubungkan variabel satu dengan yang lainnya secara umum maupun khusus. Penelitian ini menyelidiki hubungan langsung antara penempatan sumber daya manusia pada kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Badung.

**Pengaruh Penempatan Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan.**

Penelitian yang dilakukan oleh Pascual et al (2008) menemukan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja, penempatan yang tepat serta didukung oleh pengalaman akan

meningkatkan kinerja (Gomez et al, 2004). Soares (2010) menemukan hasil bahwa penempatan, berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997:276) yang menyatakan penempatan adalah pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Perusahaan harus tepat dalam menempatkan karyawan serta mencocokkan minat dan keterampilan karyawan agar mampu dalam menepang segala yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan teori motivasi yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja pegawai. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2010:548). Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh tepatnya posisi sumber daya manusia dalam bekerja yang akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Koesmono, 2005). Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan uraian studi empiris di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut.

**H<sub>1</sub>: Penempatan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif pada kinerja karyawan**

## III. METODE PENELITIAN

### A. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas, Badan dan Unit Lainnya yang termasuk Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berlokasi di Kantor Bupati Kabupaten Badung dan terdaftar pada Sekertariat Daerah Kabupaten Badung. Jumlah SKPD yang terdaftar pada Sekertariat Daerah Kabupaten Badung disajikan pada Tabel 1 berikut

**Tabel 1 Nama Pimpinan dan Nama SKPD yang Terdaftar di Pemerintah Kabupaten Badung.**

No.	Nama Pimpinan	SKPD	Alamat
1.	I Wayan Sumbora, SH, MM	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Badung	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali
2.	Dh. I Ketut Sudarsana, M.MA	Badan Lingkungan Hidup	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali
3.	Drs. I Gede Oka Sukadana, MM	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Badung	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali
4.	Ir. Ni Luh Putu Desy Dharmasanti, MT	Dinas Cipta Karya Kabupaten Badung	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali
5.	Drs. I Putu Eka Mertawan, M. Si	Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali
6.	I Wayan Adi Amawa, SH	Dinas Pendapatan Daerah, Pendidikan Agung Kabupaten Badung	Jl. Raya Sempidi, Mengwi Badung-Bali

(Sumber: Sekertariat Daerah Kabupaten Badung (Data diolah), 2017)

## B. Populasi dan Metode Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di 6 SKPD Kabupaten Badung, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Badung, Badan Lingkungan Hidup, Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Badung, Dinas Cipta Karya Kabupaten Badung, Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung, dan Dinas Pendapatan Daerah atau Pesedahan Agung Kabupaten Badung.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *probability sampling* dengan teknik *Simple Random Sampling* yaitu cara pengambilan sampel secara acak dari anggota populasi tanpa mempedulikan tingkatan. Menurut Cooper dan Schindler (2006:421) *simple random sampling* adalah cara pengambilan sampel di mana setiap elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel dan sampel yang diambil dengan menggunakan tabel/generator angka. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai terlibat langsung dalam penilaian kinerja di Pemerintah Kabupaten Badung. Alasan menggunakan karyawan tersebut adalah mereka terlibat langsung dan memperlihatkan hasil yang dicapai ketika penilaian kinerja.

Adapun jumlah sampel dihitung menggunakan rumus *Sampel Taro Yamane* untuk  $d^2$  dan untuk  $e^2$  artinya sama, yaitu tingkat kesalahan (error) dapat menggunakan tingkat kesalahan 5% dengan perhitungan sebagai berikut:

$N = 45$  (Jumlah pegawai di 6 SKPD di Kabupaten Badung)

$$e^2 = 5\%$$

$$n = 45/45 \times 0,05^2 + 1 = 40,44 \text{ dibulatkan } 40$$

Jadi, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 orang.

## C. Identifikasi Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:79). Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu: variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel moderasi (*moderate variable*).

Adapun variabel-variabel yang dimaksud yaitu:

- 1) Variabel bebas atau *independent variable* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat) (Sugiyono, 2009:59). Variabel bebas atau *independent* dalam penelitian ini adalah penempatan sumber daya manusia.

- 2) Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel-variabel bebas (Sugiyono, 2009:59). Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- 3) Variabel moderasi atau *moderate variable* merupakan variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2009:60). Variabel moderasi (*moderate*) dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik.

## D. Definisi Operasional Variabel

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 (Jogiyanto, 2007:159)

### 1) Kinerja

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian dan pelaksanaan suatu kegiatan ataupun kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Saat ini, orang-orang mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi, semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Kinerja diukur dengan memberikan skor pada 11 item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dengan menggunakan *Skala Likert*. Variabel ini diadopsi dari buku Fuad Mas'ud dan Gede Riana (2004:213) dengan indikator yaitu:

- a) Kuantitas kerja karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.
- b) Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain
- c) Efisiensi karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.
- d) Standar kualitas karyawan ini melebihi standar resmi yang ada.
- e) Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.
- f) Karyawan memegang standar profesional yang tinggi.
- g) Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan inti bagus.
- h) Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan bagus.
- i) Ketepatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bagus.

- j) Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik.
- k) Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.

2) Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan sumber daya manusia adalah usaha menyalurkan kemampuan individu sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai. Dengan penempatan karyawan yang tepat akan meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Penempatan sumber daya manusia diukur dengan memberikan skor pada 7 item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dengan menggunakan *Skala Likert*. Variabel ini diadopsi dari penelitian Hadiyasa (2013) yang dinilai dari indikator yaitu:

- a) Latar Belakang pendidikan.
- b) Pengalaman bekerja.
- c) Kesehatan fisik dan mental.
- d) Kemampuan atau *skill*.
- e) Faktor umur.
- f) Faktor jenis kelamin
- g) Minat dan hoby.

**E. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan modifikasi kuesioner Urban (2001), Indriantoro & Supomo (2002) dan Igarbaria et al (1997). Hasil jawaban kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert* modifikasi, yaitu pilihan jawaban responden diberi nilai dengan skala 4 poin, skor tertinggi adalah 4 (empat) dan skor terendah adalah 1 (satu). Hal ini dilakukan untuk menghindari bias jawaban apabila menggunakan skala 5 (lima) poin, dimana responden cenderung memilih jawaban yang netral untuk pertanyaan atau pernyataan yang meragukan bagi responden. Jika diberikan kategori jawaban di tengah, maka data penelitian akan banyak hilang sehingga akan mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijarah dari responden (Badera, 2008).

Modifikasi skala *Likert* ini mengacu pada pendapat Hadi (1991) untuk beberapa alasan berikut: Pertama, pemberian kategori tengah memberikan arti ganda atau *multi interpretable*. Kedua, tersedianya kategori jawaban tengah menimbulkan kecenderungan jawaban tengah (*central tendency effect*) bagi auditor yang memiliki keraguan dalam menanggapi pernyataan. Ketiga, jika disediakan kategori jawaban tengah akan menghilangkan banyak informasi dari para auditor. Kriyantono

(2008) juga menyatakan skala *Likert* dapat menghilangkan jawaban ragu-ragu karena responden memiliki kecendrungan untuk memilih jawaban yang aman, selain juga dapat menghilangkan banyak data dalam riset.

**F. Teknik Analisis Data**

Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel dependen (Y) dengan satu atau beberapa variabel independen (X). Analisis regresi linear berganda dapat dihitung dengan cara komputer dengan program SPSS 15. Untuk melihat pengaruh variabel kapasitas sumber daya manusia dan dukungan manajemen puncak pada implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD). Sementara itu, model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
- $\beta$  = Koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Arah hubungan dari koefisien regresi tersebut menandakan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

$$X_1 = \text{Penempatan Sumber Daya Manusia}$$

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kapasitas sumber daya manusia dan dukungan manajemen puncak pada implementasi SIPKD di Kabupaten Badung. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner ke 6 SKPD di Kabupaten Badung. Tabel 2 menunjukkan jumlah pegawai bagian keuangan SKPD di Kabupaten Badung.

**Tabel 2**  
**Jumlah Pegawai Bagian Keuangan SKPD di Kabupaten Badung**

No.	Unit Kerja	Jmlh. Pegawai Bag. Keuangan
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Badung	6 orang
2	Badan Lingkungan Hidup	7 orang
3	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Badung	5 orang
4	Dinas Cipta Karya Kabupaten Badung	6 orang
5	Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung	9 orang
6	Dinas Pendapatan Daerah/ Pesedahan Agung Kabupaten Badung	7 orang
<b>JUMLAH</b>		<b>40 orang</b>

(Sumber: Data primer, 2017)

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui survei lapangan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan mendatangi langsung responden pada masing-masing SKPD. Saat penyebaran kuesioner kepada responden, peneliti memberikan penjelasan mengenai cara pengisian kuesioner. Peneliti telah menyebarkan kuesioner sebanyak 40 eksemplar dengan tingkat pengembalian kuesioner sebesar 100% dan tingkat pengembalian yang dapat dianalisis sebesar 100%, rincian dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah	%
1	Total kuesioner yang disebar	40	
2	Total kuesioner yang tidak kembali	0	
3	Total kuesioner yang kembali	40	
4	Response Rate		100
5	Kuesioner yang tidak dapat digunakan dalam analisis	0	
6	Kuesioner yang dapat digunakan dalam analisis	40	
7	Useable Response Rate		100

(Sumber: data primer diolah, 2017)

Tabel 3 menunjukkan jumlah kuesioner yang disebar SKPD di Kabupaten Badung sebanyak 40 kuesioner, dan secara keseluruhan ayak digunakan untuk analisis selanjutnya. Tabel 4 menunjukkan hasil uji statistik deskriptif dari variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4**  
**Uji Statistik Deskriptif**

No.	Variabel	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Deviasi
1	X1	66	18,00	48,00	42,6667	6,83505
2	X2	66	15,00	35,00	27,3939	5,08354
3	Y	66	17,00	39,00	33,5606	4,93069

(Sumber: Data primer, 2017)

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian validitas memiliki nilai *Pearson Correlation* diatas 0,3 maka instrumen tersebut artinya memiliki konstruk yang kuat dan valid.

**Tabel 5**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	X1	0,487-0,744	Memenuhi Syarat Validitas
2	Y	0,439-0,872	Memenuhi

(Sumber: Data primer, 2016)

Tabel 6 menunjukkan semua variabel memiliki nilai diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 6**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	X	0,716	Memenuhi Syarat
2	Y	0,871	Reliabilitas

(Sumber: Data primer, 2016)

Tabel 7 menunjukkan hasil sig. uji normalitas adalah (0,06 > 0,05). Hasil tersebut menunjukkan data tersebar dengan distribusi normal.

**Tabel 7**  
**Uji Normalitas**

Variabel Terikat	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig
Y	0,855	0,458

(Sumber: Data primer, 2017)

Berdasarkan Tabel 8 nilai sig. > 0,05 yang artinya seluruh variabel terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 8**  
**Uji Heteroskedastisitas**

No	Variabel Penelitian	Sig.	Keterangan
1	X	0,863	Lolos Uji Heteroskedastisitas

(Sumber: Data primer, 2017)

Tabel 9 menunjukkan nilai VIF < 10 dan dan Tolerance > 0,10. Berdasarkan hal tersebut, berarti tidak ada gejala multikolinieritas yang terjadi.

**Tabel 9**  
**Uji Multikolinieritas**

No.	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	1,000	1,000

(Sumber: Data primer, 2017)

Tabel 10 memperlihatkan hasil uji analisis regresi berganda. Berdasarkan Tabel 10, persamaan yang diperoleh adalah:

$$Y = 1,834 + 1,468X + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

**Tabel 10**  
**Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
X	1,468	0,117	0,898	12,567	0,000
Constant	1,834				
Adjusted R Square	0,801				
Sig. F	0,000				

(Sumber: Data primer, 2017)

Tabel 10. menunjukkan hasil signifikansi uji F memiliki nilai 0,000, artinya variabel penempatan sumber daya manusia mampu memprediksi kinerja karyawan di pemerintah Kabupaten Badung. Pada Tabel 10 juga dapat dilihat nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,801, Ini berarti bahwa 80,1 persen dari variasi penempatan sumber daya manusia dipengaruhi oleh variasi variabel sesuai model, dan sisanya sebesar 19,9 persen dipengaruhi oleh variasi faktor lain diluar model.

Dari Tabel 10. diketahui bahwa nilai  $\beta_x = 1,468$  dengan tingkat signifikansi  $t < 0,05$  ini berarti variabel penempatan sumber daya manusia berpengaruh positif pada kinerja karyawan di pemerintah Kabupaten Badung. Hal ini berarti peningkatan penempatan sumber daya manusia, cenderung meningkatkan kinerja karyawan di pemerintah Kabupaten Badung.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

Penempatan sumber daya manusia berpengaruh positif pada kinerja karyawan di pemerintah Kabupaten Badung. Hal ini berarti peningkatan penempatan sumber daya manusia, cenderung meningkatkan kinerja karyawan di pemerintah Kabupaten Badung. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mencari variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono. 2012. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE
- Ajala, Emmanuel Majekodunmi. 2012. The Influence Of Workplace Environment On Workers' Welfare, Performance And Productivity. University of Ibadan. 141 Volume 12, No. 1, June 2012 The African Symposium (ISSN# TX 6-342-323).
- Akinyele, S. T. 2007. A critical assessment of environmental impact on workers productivity in Nigeria. *Research Journal on Business Management*. 1(1), 50-61.
- Anita, Nasir Aziz dan Mukhlis Yunus. 2013. Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 2 No. 1.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama: Graha Ilmu.
- Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto. 2015. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 5.
- Bagus Agung Dharmanegara dan Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Badera, I Dewa Nyoman. 2008. Pengaruh Kesesuaian Hubungan *Corporate Governance* Dengan Budaya Koperasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol: 1 No. 1, p. 75-86.
- Brenner, P. 2004. *Workers physical surrounding. Impact bottom line accounting*: Smarts Pros.com.
- Cooper, Donald & Pamela S.Schindler, 2006, "Business Research Methods", 9th edition. McGraw-Hill International Edition.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku
- Diana, A dan Lilis Setiawati. 2011. *Sistem Informasi Akuntansi, Perancangan, Proses dan Penerapan*. Edisi I. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Elsy, Yunita, Yulianthini, dan I Wayan Bagia. 2016. Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Vol. 4.
- Fuad Mas'ud dan Riana, Gede. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Malang: UNDIP
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Udayana.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gouzali, Saydam. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Hadi, Sutrisni. 1991. *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Test dan Skala Rating*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadiyasa, I Dewa Nyoman Rai. 2013. Pengaruh Proses Seleksi, Penempatan Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Villa Semana Di Ubud, Gianyar. *Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Warmadewa*.
- Hanggarini, Putu Mirah Ayu. 2012. Pengaruh Pengadaan SDM serta Pelatihan dan pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja dan

- Kinerja Karyawan Pada Bali Tourism Development Corporation (BTDC). *Skripsi Sarjana* Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar.
- Hariandja, E. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia (pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai)*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasan, Salwa Hayati, Aziz, Nasir, dan Adam, Muhammad. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivistik Pada Lembaga Swadaya Masyarakat Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen* ISSN 2302-0199 pp. 1- 22. Volume 1, Tahun I, No. 1, Agustus. Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P. & Cavaye, L.M. 1997. "Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model". *MIS Quarterly* 21(3): 279-302.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Koesmono, H.Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2): pp : 171-188.
- Kerlinger, F.N. (2003.) *Asas-asas penelitian behavioral* (3th ed). Yogyakarta :Gajah Mada University Press.
- Komaruddin. 2007. *Manajemen Kantor, Teori dan Praktek*. Bandung: Trigenda Karya.
- Kohun, S. 1992. *Business environment*. Ibadan: University Press.
- Majekodunmi, A.E., 2012. The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity. *The African Symposium*, 12 (1).
- Mangkunegara, A. P. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Markos, Solomon dan Sridevi M. Sandhya. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12; December 2010. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Martoyo, Susilo 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Yogyakarta: BPFE
- Marzuki, 2005, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Ekonisia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Robbins, P Stephen. 2006. *Organization Behavior: Concept, Controversies, Applications*: Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sari Rizkia. 2012. Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Corporate Social Responsibility Disclosure Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Schuler Randall.S. and Jackson Susan E, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam : Percetakan P.T. Gelora Aksara Pratama.
- Soares, Aderito Babo. 2010. Pengaruh Penempatan, Karakteristik Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta – Bali. *Tesis*. Program Magister Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Sudharma, I Nyoman. 2002. *Kajian Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karyawan Operasional Hotel Bali Hyatt*. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Sulistiyani, T.A dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.