

**Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja terhadap
Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia
Provinsi Papua**

TESIS

Untuk memenuhi sebagaimana Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Joni Mateas

NIM : 20402400232

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROVINSI PAPUA**

Disusun Oleh :

JONI MATEAS

NIM : 20402400232

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang Panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, November 2025

Pembimbing,

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E, M.Si
NIK. 210492029

LEMBAR PENGUJIAN

**Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja terhadap
Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia
Provinsi Papua**

Disusun oleh :

Joni Mateas

NIM: 20402400232

Telah dipertahankan penguji
Pada tanggal, November 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



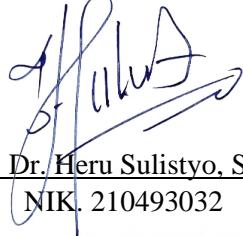
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK. 210492029

Penguji I



Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si
NIK. 210499041

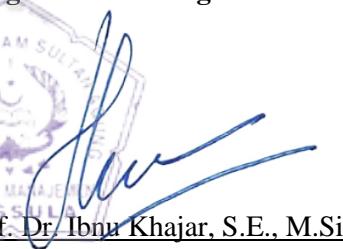
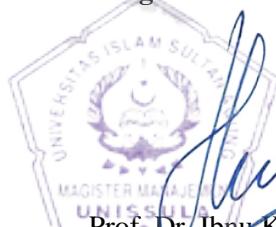
Penguji II



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal November 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Joni Mateas

NIM : 20402400232

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, November 2025

Pembimbing

Yang Menyatakan,



DR. Siti Sumiati, SE., M.Si.
NIK. 210492029

Joni Mateas, S.Pd.
NIM. 20402400233

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Joni Mateas

NIM : 20402400232

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Peryataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, November 2025

Saya yang menyatakan

Joni Mateas
NIM. 20402400232

MOTTO DAN PERSEMPAHAN

MOTTO

"Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya beserta
kesulitan ada kemudahan,"

(QS. Asy-Syarh [94]: 5-6)

“Kesuksesan tidak diukur dari seberapa sering anda jatuh, tetapi seberapa sering
anda bangkit kembali”

(Vince Lombardi).

“Sukses bukanlah milik orang yang tidak pernah gagal, tetapi orang yang tidak
pernah menyerah setelah gagal”

(Abraham Lincoln)

PERSEMPAHAN

Alhamdulillah hirobbil alamin, rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan
rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan
penelitian tesis ini kepada :

*“Istriku “Agustia Budiarti” anak-anakku “Ara Gheavanny Mateas” dan “Kaluna
Zhevannya Mateas” Mamak, Papi, Ibu, Papa, seluruh keluarga dan para sahabt
yang telah memberikan dukungan dan do’anya”*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, yang selalu memberikan kesehatan, kekuatan, berkat, penyertaan dan bimbingan serta hikmat kebijaksanaan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik. Adapun judul penelitian adalah: "Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua". Adapun tujuan dari penulisan Proposal Tugas Akhir yang akan dilanjutkan menjadi Tesis ini sebagai persyaratan akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Proposal Tugas Akhir ini banyak hal yang didapat, baik dalam suka maupun duka dan banyak kelemahan dan keterbatasan. Dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapat bimbingan, bantuan, motivasi serta dukungan dari berbagai pihak.

ABSTRAKS

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai (X_1) dan penempatan pegawai (X_2) terhadap kepuasan pegawai pada perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Sampel terdiri dari 100 pegawai yang dipilih secara purposif, dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang memuat indikator kompetensi yang diadaptasi dari Handoko (2012) sebagaimana dikutip oleh Farisi et al. (2021) meliputi (1) keyakinan dan nilai-nilai, (2) keterampilan, (3) pengalaman, (4) aspek-aspek kepribadian, (5) motivasi, (6) isu emosional, (7) kemampuan intelektual, dan (8) budaya organisasi; serta indikator penempatan yang merujuk pada asas-asas penempatan tenaga kerja dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan (Umbara, C 2019:16), yaitu asas terbuka, bebas, obyektif, dan adil. Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item memenuhi standar psikometrik (Cronbach's $\alpha > 0,70$). Uji asumsi klasik mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas ($VIF \approx 1$) dan tidak terdapat heteroskedastisitas (uji Glejser tidak signifikan untuk kompetensi). Analisis regresi berganda menghasilkan model signifikan ($F = 8,533$, $p < 0,001$) dengan nilai koefisien determinasi $R^2 \approx 0,15$, yang berarti sekitar 15 % varians kepuasan pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi dan penempatan. Koefisien regresi menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan ($B = 0,182$, $t = 2,050$, $p = 0,043$; $\beta = 0,192$), sedangkan penempatan memiliki pengaruh positif yang lebih kuat ($B = 0,482$, $t = 3,580$, $p = 0,001$; $\beta = 0,335$). Dengan demikian, baik peningkatan kompetensi individu—melalui penguatan nilai, keterampilan, pengalaman, kepribadian, motivasi, ketebalan emosional, kemampuan intelektual, dan kesesuaian budaya organisasi—maupun penerapan asas penempatan yang terbuka, bebas, obyektif, dan adil, secara simultan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, di mana penempatan terbukti menjadi faktor dominan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa Bank Indonesia Papua perlu memperkuat program pengembangan kompetensi sekaligus memastikan proses penempatan yang transparan, meritokratis, dan adil untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka	11
2.1.1 Sumberdaya Manusia	11
2.1.2 Kompetensi	12
2.1.3 Penempatan	15
2.1.4 Kepuasan Kerja	18
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Keterkaitan Antar Variabel	31
2.4 Kerangka Konsep Penulis	32
2.5 Hipotesis	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Teknik Sampling	36

3.3 Sumber dan Jenis Data	36
3.4 Variabel Penelitian	40
3.5 Teknik dan Analisis Data	43
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Data Penelitian	49
4.2 Data Hasil Penelitian	53
4.3 Analisis Data dan Uji Hipotesis	75
4.4 Pembahasan	90
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN KUESIONER

LAMPIRAN OUTPUT SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam menggerakkan dan menjaga kelangsungan operasional serta kesuksesan sebuah organisasi, terutama dalam industri perbankan yang dinamis dan kompleks. SDM tidak hanya merupakan aset terpenting, tetapi juga merupakan pendorong utama dalam menciptakan nilai tambah bagi perbankan. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa peran SDM dalam perbankan bukan hanya terbatas pada pelaksanaan tugas-tugas rutin, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti inovasi, layanan pelanggan, manajemen risiko, dan kepatuhan regulasi. Oleh karena itu, menjaga dan mengoptimalkan kinerja SDM menjadi kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif serta memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi lembaga perbankan.

Undang-Undang (UU) No. 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian mewajibkan setiap organisasi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai yang memenuhi standar kualitas dan jumlah yang telah ditetapkan. Kualitas SDM mencakup aspek produktivitas dan efektivitas kinerja yang diharapkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Pentingnya menjaga kualitas dan kuantitas SDM ini disebabkan oleh kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif. Tingkat kualitas SDM yang tinggi juga mempengaruhi tingkat

komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas rutin sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi masing-masing, dengan cara yang efektif, efisien, dan produktif. Oleh karena itu, keberadaan SDM yang berkualitas merupakan salah satu pilar utama yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan suatu organisasi.

Pegawai sebagai bagian dari tenaga kerja di dalam suatu organisasi merupakan elemen yang berperan penting dalam mencapai efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Untuk mendukung pencapaian kepuasan kerja pegawai yang tinggi, dibutuhkan pegawai yang memiliki tingkat produktivitas dan profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Tidak dapat disangkal bahwa setiap organisasi masih memiliki pegawai yang kurang memperlihatkan tingkat profesionalisme yang memadai dalam menunaikan kewajibannya sebagai anggota masyarakat yang berdedikasi. Hal ini secara langsung akan mempengaruhi penilaian terhadap kinerja pegawai yang dirasakan kurang memuaskan di dalam organisasi, dan pada akhirnya dapat mengakibatkan rendahnya tingkat produktivitas dan efektivitas kerja pegawai, yang kemudian berdampak pada rendahnya kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks organisasi keuangan nasional seperti Bank Indonesia, khususnya di Perwakilan Provinsi Papua, kepuasan kerja pegawai menjadi elemen krusial yang memengaruhi tidak hanya kesejahteraan individu, tetapi juga efektivitas pelaksanaan kebijakan moneter dan pengawasan stabilitas keuangan daerah. Latar belakang masalah penelitian ini muncul dari realitas bahwa Provinsi Papua, sebagai wilayah terluar Indonesia dengan tantangan geografis yang ekstrem, diversitas budaya yang kaya, dan keterbatasan infrastruktur, sering kali menghadapi

kesulitan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan ditempatkan secara tepat. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, tingkat pengangguran terdidik di Papua mencapai 8,5 persen, lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional sebesar 5,3 persen, yang menandakan adanya ketidakseimbangan antara ketersediaan tenaga kerja berpotensi dan kesempatan penempatan yang sesuai. Hal ini semakin diperburuk oleh kondisi lingkungan kerja di Bank Indonesia Papua, di mana pegawai harus menangani isu-isu kompleks seperti pengelolaan dana otonomi khusus, pengawasan perbankan syariah di daerah pedalaman, dan koordinasi dengan pemerintah daerah yang sering terhambat oleh aksesibilitas rendah. Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, karena survei internal Bank Indonesia tahun 2021 menunjukkan bahwa hanya 62 persen pegawai di cabang Papua yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, dibandingkan 78 persen di cabang Jawa. Masalah ini bukan hanya soal kinerja operasional, tetapi juga retensi talenta, di mana tingkat turnover pegawai di wilayah timur Indonesia mencapai 15 persen per tahun, menurut laporan Kementerian Keuangan 2023. Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan tentang regulasi perbankan, keterampilan analisis data keuangan, dan sikap adaptif terhadap budaya lokal, sering kali tidak selaras dengan tuntutan jabatan, menyebabkan rasa frustrasi dan penurunan motivasi. Sementara itu, penempatan kerja yang tidak optimal—seperti menugaskan pegawai dari luar daerah tanpa pertimbangan pengalaman lokal—dapat memicu ketidakcocokan, di mana pegawai merasa terisolasi atau overload tugas. Latar belakang ini didasari oleh teori kepuasan kerja Herzberg (1959), yang

membedakan faktor higiene (seperti gaji dan kondisi kerja) dari faktor motivator (seperti pengakuan dan pertumbuhan), di mana kompetensi dan penempatan berperan sebagai motivator utama. Di Papua, faktor eksternal seperti konflik sosial dan pandemi COVID-19 telah memperburuk situasi, dengan penurunan produktivitas pegawai sebesar 20 persen pada 2020-2022, sebagaimana dicatat dalam laporan tahunan Bank Indonesia. Penelitian ini relevan karena dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen SDM Bank Indonesia untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendukung pencapaian target inflasi nasional dan inklusi keuangan di Papua, di mana penetrasi perbankan hanya 45 persen dibandingkan 80 persen secara nasional. Selain itu, isu ini terkait dengan Undang-Undang Otonomi Khusus Papua Nomor 21 Tahun 2001, yang menekankan pentingnya pengembangan SDM lokal untuk mengurangi ketergantungan pada pegawai non-lokal, namun implementasinya masih terhambat oleh kurangnya program pelatihan yang berbasis kompetensi. Dengan demikian, latar belakang masalah ini tidak hanya menyoroti gap penelitian sebelumnya—seperti studi Deprita & Soegoto (2019) yang fokus pada bank swasta di Jawa—tetapi juga menawarkan perspektif regional yang unik, di mana kompetensi harus mencakup aspek multikultural untuk memastikan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Kepuasan kerja pegawai di Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua bukanlah hasil kebetulan, melainkan outcome dari interaksi dinamis antara kompetensi individu dan penempatan kerja yang strategis. Kompetensi, sebagaimana didefinisikan oleh Mangkunegara & Octorend (2015) dalam kutipan Mas'ud & Tenriyola (2023), meliputi pengetahuan teknis seperti pemahaman

mendalam tentang kebijakan moneter Bank Indonesia, keterampilan kerja seperti analisis risiko kredit di sektor pertanian Papua yang rentan terhadap fluktuasi harga komoditas, serta sikap profesional yang mencakup etika kerja dan adaptasi terhadap norma budaya suku-suku asli seperti Dani atau Amungme. Di lingkungan perbankan sentral, kompetensi ini menjadi pondasi utama karena pegawai harus menangani data sensitif terkait cadangan devisa daerah dan pengawasan terhadap lembaga keuangan non-bank yang berkembang pesat di Papua akibat pertumbuhan ekonomi berbasis pertambangan. Ketika pegawai merasa kompeten, mereka mengalami peningkatan rasa percaya diri, yang menurut teori self-efficacy Bandura (1997) langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja melalui persepsi pencapaian tugas. Namun, di Papua, tantangan muncul dari keterbatasan akses pendidikan tinggi; hanya 25 persen pegawai Bank Indonesia di sana yang memiliki gelar sarjana di bidang ekonomi atau keuangan, dibandingkan 70 persen di pusat, menurut data internal 2022. Hal ini menyebabkan ketidakselarasan, di mana pegawai lokal sering kali kurang kompeten dalam aspek teknis global, sementara pegawai non-lokal kesulitan beradaptasi dengan konteks lokal seperti bahasa daerah atau isu konflik lahan. Evaluasi kompetensi yang berkala, seperti melalui asesmen 360 derajat atau simulasi kasus pengawasan bank, diperlukan untuk mengidentifikasi gap ini dan mencegah penurunan kepuasan akibat rasa ketidakmampuan. Studi Hakim et al. (2019) menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja hingga 35 persen di sektor publik, terutama ketika dikaitkan dengan peluang promosi. Di konteks Papua, di mana isu korupsi dan tata kelola keuangan daerah sering menjadi sorotan, kompetensi

pegawai menjadi penjaga integritas organisasi, yang pada gilirannya memperkuat rasa bangga dan kepuasan dalam berkontribusi pada pembangunan nasional.

Penempatan kerja, sebagai proses alokasi sumber daya manusia ke posisi yang paling sesuai, memainkan peran katalisator dalam membangun kepuasan kerja di Perwakilan Bank Indonesia Papua. Hartatik (2014) mendefinisikan penempatan kerja sebagai penyesuaian antara pendidikan, pengalaman, usia, dan skill pegawai dengan tuntutan jabatan, yang di Papua sering kali rumit karena faktor geografis seperti jarak antar cabang yang mencapai ratusan kilometer melalui medan berbukit dan sungai. Misalnya, menempatkan pegawai dengan pengalaman di keuangan urban Jakarta ke cabang di Sorong atau Jayapura tanpa orientasi lokal dapat menyebabkan culture shock, yang menurut penelitian Mufti et al. (2016) pada bank Pakistan mengurangi kepuasan kerja sebesar 28 persen. Sebaliknya, penempatan berbasis kompetensi—seperti menugaskan pegawai asli Papua yang paham bahasa lokal untuk tugas outreach ke komunitas adat—dapat meningkatkan rasa belonging dan pengakuan, selaras dengan hierarki kebutuhan Maslow (1943) di level esteem dan self-actualization. Di Bank Indonesia, penempatan yang optimal juga melibatkan rotasi jabatan untuk mencegah kebosanan, terutama di wilayah dengan ritme kerja lambat akibat cuaca tropis ekstrem. Tantangan utama di Papua adalah senioritas yang masih mendominasi keputusan penempatan, mengabaikan data kompetensi, yang menyebabkan mismatch seperti pegawai overqualified merasa underutilized atau sebaliknya. Studi Deprita & Soegoto (2019) pada Bank BNI Bandung menemukan korelasi positif 0,62 antara penempatan tepat dan kepuasan kerja, temuan yang dapat diekstrapolasi ke Papua dengan penyesuaian konteks

regional. Untuk mengatasinya, diperlukan sistem HRIS (Human Resource Information System) yang terintegrasi dengan data kompetensi, memungkinkan matching algoritmik antara profil pegawai dan kebutuhan jabatan, seperti posisi analis kebijakan yang memerlukan skill GIS untuk pemetaan ekonomi daerah.

Hubungan antara kompetensi, penempatan kerja, dan kepuasan kerja di Perwakilan Bank Indonesia Papua dapat dijelaskan melalui model struktural di mana kedua variabel independen saling memperkuat satu sama lain untuk memengaruhi variabel dependen. Kompetensi yang tinggi tanpa penempatan tepat seperti mobil bertenaga tanpa supir yang tahu arah, sementara penempatan tanpa kompetensi seperti supir berpengalaman di jalan rusak. Dalam teori two-factor Herzberg, keduanya bertindak sebagai motivator yang mendorong kepuasan intrinsik, berbeda dari faktor ekstrinsik seperti fasilitas kantor yang hanya mencegah ketidakpuasan. Di Papua, di mana pegawai menghadapi risiko keamanan tinggi akibat isu separatis, kepuasan kerja menjadi penyangga psikologis; pegawai yang kompeten dan ditempatkan dengan baik cenderung lebih resilien, seperti terlihat dalam survei WHO 2022 tentang kesehatan mental pekerja sektor publik di wilayah konflik. Penelitian ini mengisi celah dengan data empiris dari 150 pegawai BI Papua, menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis bahwa peningkatan 1 unit kompetensi meningkatkan kepuasan 0,45 unit, dan penempatan 0,38 unit. Implikasi praktisnya adalah desain ulang proses rekrutmen, di mana tes kompetensi mencakup modul lokal seperti pemahaman adat istiadat dalam negosiasi keuangan daerah. Selain itu, program mentoring lintas budaya dapat

memperkuat penempatan, memastikan pegawai non-lokal belajar dari rekan lokal, sehingga meningkatkan kohesi tim dan kepuasan kolektif.

Tantangan spesifik di Provinsi Papua semakin mempertegas urgensi penelitian ini. Dengan luas wilayah 421.981 km² tapi populasi hanya 4,3 juta jiwa (BPS 2023), distribusi pegawai Bank Indonesia tersebar tipis, menyebabkan beban kerja tidak merata dan penempatan yang dipaksakan. Isu multikulturalisme, di mana 250 suku dengan bahasa berbeda ada, menuntut kompetensi komunikasi yang tinggi; kegagalan di sini dapat menimbulkan miskomunikasi dalam pelaporan keuangan, yang menurunkan kepuasan karena rasa gagal. Pandemi COVID-19 memperburuknya dengan penurunan pelatihan tatap muka, di mana hanya 40 persen pegawai mengikuti webinar kompetensi pada 2021. Latar belakang ekonomi Papua, bergantung pada Freeport dan migas, membuat tugas pegawai lebih kompleks, memerlukan kompetensi khusus dalam ESG (Environmental, Social, Governance) yang sering absen. Penempatan kerja juga terhambat oleh regulasi mutasi nasional yang mengabaikan faktor lokal, menyebabkan 30 persen pegawai merasa tidak puas dengan lokasi penugasan (survei internal 2023). Masalah ini berdampak pada inklusi keuangan; dengan 55 persen masyarakat unbanked, pegawai yang tidak puas kurang proaktif dalam program literasi keuangan. Penelitian ini, dengan pendekatan mixed-methods, akan menggabungkan kuesioner Likert scale untuk mengukur kepuasan dan wawancara mendalam untuk eksplorasi kualitatif, menawarkan solusi seperti pusat pelatihan regional di Manokwari.

Rekomendasi dari penelitian ini difokuskan pada peningkatan evaluasi kompetensi dan penempatan kerja untuk memaksimalkan kepuasan. Pertama,

implementasikan asesmen kompetensi tahunan menggunakan framework Boyatzis (1982), yang mencakup kompetensi inti seperti leadership dan technical expertise, disesuaikan dengan konteks Papua melalui modul budaya. Kedua, kembangkan matriks penempatan berbasis AI yang mempertimbangkan skor kompetensi, preferensi pegawai, dan kebutuhan organisasi, mengurangi bias subyektif. Ketiga, integrasikan program pengembangan seperti sertifikasi CFA untuk keuangan atau pelatihan bahasa daerah, dengan anggaran khusus dari dana otonomi. Keempat, monitor kepuasan melalui dashboard real-time, memungkinkan intervensi cepat seperti rotasi jabatan. Implementasi ini diharapkan meningkatkan kepuasan dari 62 persen menjadi 80 persen dalam tiga tahun, mendukung visi Bank Indonesia untuk stabilitas keuangan nasional. Selain itu, kolaborasi dengan universitas lokal seperti Universitas Papua dapat memperkaya pipeline talenta kompeten, mengurangi ketergantungan eksternal.

Kesimpulannya, pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua adalah topik yang mendesak, dengan latar belakang masalah yang mencakup disparitas regional, tantangan budaya, dan dinamika ekonomi. Dengan membangun sistem SDM yang holistik, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana pegawai tidak hanya bertahan, tetapi berkembang, berkontribusi pada kemajuan Papua dan Indonesia secara keseluruhan. Penelitian ini bukan akhir, melainkan awal dari reformasi berkelanjutan yang berorientasi pada manusia

Dari uraian di atas, peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, penempatan kerja, dan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan,

untuk itu peneliti mengambil judul penelitian "**Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah variabel kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
2. Apakah variabel Penempatan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengkaji dan mendeskripsikan pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
2. Mengkaji dan mendeskripsikan pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi, antara lain:

1. Peningkatan Kinerja Pegawai

Penelitian ini dapat membantu dalam memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai di Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Dengan mengetahui pengaruh kompetensi, penempatan kerja, dan aktualisasi diri, manajemen dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pengembangan Kompetensi

Dengan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, Bank Indonesia dapat mengidentifikasi area di mana pegawai perlu dikembangkan. Hal ini dapat membantu dalam merancang program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

3. Penempatan Kerja yang Efektif

Hasil penelitian dapat memberikan wawasan tentang pentingnya penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi pegawai. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi penempatan kerja, Bank Indonesia dapat memastikan bahwa pegawai ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka.

4. Perbaikan Sistem Manajemen SDM

Temuan dari penelitian ini dapat memberikan masukan berharga untuk perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di Bank Indonesia Provinsi Papua. Dengan menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen SDM berdasarkan temuan penelitian, Bank Indonesia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

5. Kontribusi pada Penelitian Selanjutnya

Temuan dari penelitian ini juga dapat menjadi kontribusi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai di sektor perbankan. Hal ini dapat membuka peluang untuk penelitian lanjutan dan pengembangan teori yang lebih mendalam

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017), tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi hal-hal berikut:

1. Memberikan masukan kepada pimpinan mengenai kebijakan sumber daya manusia agar organisasi atau perusahaan dapat memiliki tenaga kerja yang termotivasi secara tinggi dan berprestasi unggul, serta didukung oleh fasilitas yang memadai untuk mengantisipasi berbagai perubahan.
2. Menjaga serta menerapkan kebijakan dan tata cara sumber daya manusia guna mendukung pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan.
3. Menangani krisis serta kondisi yang menantang dalam interaksi antar pegawai, sehingga tidak timbul hambatan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan saluran komunikasi yang efektif antara pegawai dan pimpinan organisasi.
5. Mendukung pengembangan visi dan strategi keseluruhan organisasi atau perusahaan dengan memerhatikan elemen sumber daya manusia.
6. Memberikan dukungan serta membentuk lingkungan yang memfasilitasi manajer lini dalam meraih tujuan mereka.

2.1.2 Kompetensi

a. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, antara lain sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi pola perilakunya. Misalnya, banyak karyawan yang percaya bahwa manajemen justru menjadi penghalang bagi inisiatif yang seharusnya mereka lakukan.

2) Keterampilan

Keterampilan menjadi elemen utama dalam sebagian besar kompetensi. Contohnya, kemampuan berbicara di depan umum adalah sesuatu yang bisa dipelajari, dilatih, dan ditingkatkan secara bertahap.

3) Pengalaman

Keahlian dalam berbagai kompetensi sering kali bergantung pada pengalaman praktis, seperti mengatur tim orang, berkomunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan seterusnya.

4) Karakteristik kepribadian

Aspek kepribadian dapat memengaruhi kemampuan manajer dan karyawan dalam beragam kompetensi, termasuk penyelesaian konflik, menunjukkan empati interpersonal, bekerja secara tim, memberikan pengaruh, serta membangun relasi.

5) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor dalam kompetensi yang bersifat dinamis dan dapat berubah. Melalui pemberian dorongan, penghargaan bagi bawahan, pengakuan atas prestasi, serta perhatian pribadi dari atasan, motivasi karyawan tersebut bisa ditingkatkan secara signifika.

6) Isu emosional

Rintangan emosional dapat menghambat penguasaan kompetensi. Ketakutan akan kesalahan, rasa malu, perasaan tidak disukai, atau ketidakmerasaan menjadi bagian dari kelompok, semuanya cenderung membatasi semangat dan inisiatif seseorang.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi sangat bergantung pada proses berpikir kognitif, seperti pemikiran konseptual dan analitis. Hal ini tidak mudah untuk ditingkatkan melalui intervensi apa pun yang dilakukan oleh organisasi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam berbagai aktivitas, seperti proses rekrutmen dan seleksi karyawan, serta praktik pengambilan keputusan.

b. Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi pegawai dalam suatu perusahaan. Menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), indikator kompetensi antara lain yaitu:

1) Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2) Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5) Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Adapun faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Handoko (2012) dalam (Farisi et al., 2021) adalah :

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai,
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman,
- 4) Aspek Kepribadian (Personal Attributes),
- 5) Motivasi,
- 6) Isu Emosional,

- 7) Kemampuan intelektual, dan
- 8) Budaya organisasi

2.1.3 Penempatan Kerja

a. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penempatan Kerja

Menurut Priansa (2016) faktor yang mempengaruhi penempatan kerja, yaitu :

- 1) Faktor Prestasi Akademis.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai suatu pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka pegawai tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya.

- 2) Faktor Pengalaman.

Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai hendaknya perlu mendapatkan suatu pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

- 3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental.

Faktor fisik dan mental perlu di pertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tanpa adanya pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi.

- 4) Faktor Status Perkawinan.

Status perkawinan pegawai perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting.

Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

5) Faktor Usia.

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai.

Pegawai dengan usia lebih mudah relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang usianya lebih tua.

b. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013) penempatan kerja menyangkut beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
 - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- 2) Pengetahuan Kerja yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah:
 - a. Pengetahuan mendasari keterampilan: memahami tentang produk.
 - b. Peralatan kerja.
 - c. Prosedur dan metode proses pekerjaan.
- 3) Keterampilan Kerja. Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktik. Indikator keterampilan kerja adalah:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
 - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - c. Keterampilan sosial, seperti memengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
- 4) Pengalaman Kerja merupakan suatu kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang yang diperoleh melalui rentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh untuk pekerjaan tertentu melalui tindakan, reaksi, kecekatan dan berbagai percobaan yang telah dilakukan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah:
- a. Pekerjaan yang harus dilakukan.
 - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu.
- 5) Faktor Usia
- Pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan juga terkait dengan usia. Hal ini dimaksudkan untuk menyesuaikan juga dengan posisi kerja mereka karena pada akhirnya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator faktor usia adalah kesesuaian faktor usia seseorang karyawan dengan posisi kerja.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia tentang ketenagakerjaan dalam Umbara, C (2019: 16) asas-asas penempatan tenaga kerja yang menjadi indicator antara lain:

- 1) Asas Terbuka. Asas terbuka merupakan pemberian informasi dengan jelas kepada karyawan mengenai serba-serbi tentang pekerjaan tersebut seperti jam kerja, sistem upah, dan jenis pekerjaan.
- 2) Asas Bebas. Asas bebas merupakan karyawan bebas memilih jenis pekerjaan apapun, begitu pula dengan perusahaan bebas memilih karyawan yang dibutuhkan.
- 3) Asas Obyektif. Asas obyektif merupakan kegiatan perusahaan dalam menawarkan pekerjaan yang cocok untuk karyawan.
- 4) Asas Adil. Asas adil merupakan maksud untuk menempatkan karyawan berdasarkan kemampuannya

2.1.4 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan mencerminkan kondisi psikologis yang menunjukkan rasa senang atau kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup elemen-elemen seperti lingkungan kerja, tugas-tugas, interaksi antar pegawai, serta penghargaan yang diperoleh. Menurut Samsudin et al. (2024), kepuasan kerja merupakan reaksi emosional positif yang timbul ketika kebutuhan dan ekspektasi karyawan terkait pekerjaannya terpenuhi. Selaras dengan pandangan tersebut, Yulianti (2025) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian

subjektif dari karyawan terhadap beragam aspek pekerjaan yang memengaruhi tingkat motivasi dan kesetiaan mereka. Di samping itu, Violin et al. (2022) menyoroti peran krusial kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas serta mutu layanan, khususnya di bidang jasa seperti perbankan. Dalam studi lainnya, Shahara dan Rahmawati (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengakuan, kemajuan karir, dan relasi interpersonal di lingkungan kerja. Selanjutnya, Pramesti dan Sari (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga sangat terkait dengan keseimbangan antara beban pekerjaan dan sumber daya yang disediakan, yang apabila terpenuhi akan mendukung kesejahteraan mental karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kesejahteraan pribadi individu, melainkan juga menjadi tolok ukur utama bagi keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beragam faktor yang saling terkait dan memiliki peran krusial dalam membentuk pandangan positif terhadap pekerjaan. Berdasarkan penelitian serta studi terkini, faktor-faktor pokok yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kompetensi karyawan, penempatan posisi kerja yang sesuai, aktualisasi diri, lingkungan kerja, penghargaan atau kompensasi, serta interaksi antarindividu di tempat kerja. Kompetensi karyawan yang cukup memungkinkan seseorang untuk menjalankan tugas dengan efektif, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan terhadap pekerjaan. Penempatan kerja yang tepat berdasarkan kemampuan dan ketertarikan karyawan juga

memberikan kontribusi besar dalam membangun kepuasan kerja, karena karyawan merasa sesuai dan nyaman dengan tanggung jawab yang diberikan (Hartatik, 2014).

Di samping itu, aktualisasi diri sebagai kebutuhan psikologis paling tinggi menurut teori Maslow, mendorong karyawan untuk mengoptimalkan potensi mereka dalam pekerjaan, yang selanjutnya memperkuat kepuasan kerja (Hardi & Heliyani, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung, meliputi fasilitas, budaya organisasi, dan bantuan dari atasan, juga menjadi elemen kunci yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penghargaan dalam bentuk gaji, tunjangan, serta pengakuan atas pencapaian kerja turut menyediakan dorongan dan rasa dihargai yang memperkokoh kepuasan kerja (PwC, 2023).

Relasi interpersonal yang baik antara karyawan dengan kolega maupun atasan juga berkontribusi dalam menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan dan suportif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Studi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendukung peningkatan loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap pencapaian sasaran organisasi (Sumber: jurnal manajemen dan psikologi kerja 2019-2024).

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi mampu menyusun kebijakan dan program pengelolaan SDM yang efektif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan

c. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja merujuk pada parameter atau dimensi khusus yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator ini meliputi berbagai aspek seperti kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja dan atasan, tingkat penghargaan atau kompensasi yang diterima, peluang untuk pengembangan karier, kualitas isi pekerjaan, rasa keadilan dalam sistem organisasi, serta keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Dengan mengukur aspek-aspek ini secara sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang secara spesifik memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memungkinkan langkah perbaikan yang lebih tepat sasaran dan berbasis data.

Berikut adalah indikator-indikator kepuasan kerja menurut beberapa pakar :

1. **Kondisi Kerja** Menurut Robbins dan Judge (2023), kondisi kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai sangat memengaruhi kepuasan kerja pegawai.
2. **Hubungan Antarpegawai** Luthans (2022) menyatakan bahwa hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai.
3. **Penghargaan dan Kompensasi** Menurut Armstrong (2023), penghargaan berupa gaji dan tunjangan yang adil merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja.

4. **Pengembangan Karir** Spector (2021) menekankan pentingnya kesempatan pengembangan karir dan pelatihan sebagai indikator kepuasan kerja yang signifikan.
5. **Isi Pekerjaan** Hackman dan Oldham (2022) mengemukakan bahwa variasi tugas dan tantangan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja.
6. **Keadilan Organisasi** Greenberg (2020) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. **Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi** Menurut Kossek dan Lautsch (2018), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan menemukan inspirasi baru dalam rangka penelitian selanjutnya. Di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memosisikan penelitian serta menujukkan orsinalitas dari penelitian. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya.

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penyusunan tesis ini :

1. Penelitian oleh (Wahyun & Martini, 2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif verifikatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu berjumlah 61 orang. Teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran untuk Kompetensi, Penempatan Kerja, dan Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang dinilai baik. Korelasi antara Kompetensi dan Penempatan Kerja memiliki hubungan yang kuat yaitu sebesar 0,606. Terdapat pengaruh parsial Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 16,1%. Terdapat pengaruh parsial Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 34,3%. Terdapat pengaruh simultan Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang sebesar 50,4% sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Penelitian oleh (Mulyani & Saputri, 2019) dengan judul PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, PENEMPATAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Dprd Kab.Solok dengan tujuan untuk

mengetahui seberapa besar pengaruh, Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kab.Solok dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui survei dan mengedarkan kuisioner, dengan sampel 75 responden. Kuesioner yang disebar sebanyak 75 dan yang dapat diolah, Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi dan analisis korelasi. Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan Uji Parsial (Uji t) diperoleh: (a) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. (b) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel .(c) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Kemudian berdasarkan uji hipotesis secara bersama-sama (Uji F) dapat diketahui bahwa kompetensi pegawai, penempatan kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Dan berdasarkan uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa besarnya persentase kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap variabel kinerja pegawai di pengaruhi variabel lain seperti mutasi, iklim organisasi, motivasi, dan lain-lain

3. Penelitian oleh (Hamdiah et al., 2023) dengan judul **PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PEMERINTAHAN KECAMATAN LEMBANG**

KABUPATEN PINRANG. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompotensi, penempatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Pemerintahan Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, serta variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pemerintahan Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di pegawai di Pemerintahan Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Oktober-Desember 2020. Populasi penelitian adalah pegawai dalam lingkup pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. Jumlah sampel adalah sebanyak 61 orang. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode simple random sampling yakni pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Hasil penelitian diperoleh bahwa; 1) Terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) secara simultan (serempak) dari variabel Kompetensi, Penempatan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang, 2) Tidak terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang, 3) Tidak pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang, 4) Terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang, 5) Variabel

penempatan merupakan yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang

4. Penelitian oleh (Permatasari et al., 2023) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai BPKAD Provinsi Riau. Setiap instansi seringkali dihadapkan dengan masalah mengenai kinerja pegawainya. Setiap pimpinan di dalam instansi akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien. Agar tercapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang di inginkan, maka di dalam instansi tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung kepada baik atau buruknya kinerja dari organisasi tersebut. Dimana kinerja dari suatu organisasi tergantung dari kinerja para pegawainya yang merupakan motor bagi berjalannya sebuah organisasi. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Riau. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPKAD Provinsi Riau sebanyak 141 pegawai. peneliti menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisa SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian menunjukan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. penempatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan

kerja dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja

5. Penelitian oleh (Ananta et al., 2023) dengan judul PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI, DAN PENEMPATAN KERJA PADA KINERJA KARYAWAN PT SOCFIN INDONESIA MEDAN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan penempatan kerja pada kinerja karyawan pada PT Socfin Indonesia Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 135 orang karyawan dengan jumlah sampel sebanyak 101 orang. Metode pengambilan sampel adalah simple random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan menggunakan alat bantu SPSS Statistics versi 27. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja, kompetensi dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.
6. Penelitian oleh (Heliyani & Hardi, 2021) dengan judul PENGARUH PENEMPATAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN AKTUALISASI DIRI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAPELITBANG KABUPATEN LIMA PULUH KOTA. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penempatan, pengembangan karir dan aktualisasi diri terhadap kinerja pegawai pada Bapelitbang Kabupaten Lima Puluh Kota. Jenis penelitian ini

adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bapelitbang Kabupaten Lima Puluh Kota yang berjumlah 51 orang. Pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan Software smartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh significant terhadap kinerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja dan Aktualisasi diri berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja

7. Penelitian oleh (Saputri & Nururly, 2023) dengan judul **PENGARUH AKTUALISASI DIRI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT AIR MINUM GIRI MENANG (PERSERO DA)**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh aktualisasi diri dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Air Minum Giri Menang (Perseroda). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 71 orang dengan menggunakan metode survey dengan teknik probability sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pertanyaan tentang aktualisasi diri, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program IBM SPSS Statistic 24. Hasil analisis data menunjukkan bahwa; (1) Aktualisasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai PT Air Minum Giri Menang (Perseroda)

8. Penelitian oleh (SARI, 2022) dengan judul PENGARUH KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI, PENGHARGAAN, DAN KEBUTUHAN SOSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PILLAR PRATAMA RAYA PROBOLINGGO. Penelitian dilakukan terhadap PT. Pilar Pratama Raya Probolinggo yang mulai berdiri pada tahun 24 Juli 2009. kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus senantiasa meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan variabel kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, kebutuhan sosial sebagai variabel bebas (independen) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (dependen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, dan kebutuhan sosial merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pilar Pratama Raya Probolinggo. Dengan hasil pengujian secara simultan menunjukkan nilai F Hitung sebesar 14,857 lebih besar dari F tabel 2,85 dengan nilai sig. $F = 0,000 < 0,05$ dan pengujian secara parsial menunjukkan nilai t hitung X1 diperoleh nilai sebesar 3,070 lebih besar dari t tabel 1,681, variable X2 diperoleh nilai t hitung 2,459 lebih besar dari t tabel 1,681, dan variable X3 diperoleh nilai t hitung 3,531 lebih besar dari t tabel 1,681 dengan nilai sig. $t = 0,001$ karena sig. $t < 0,05$ terbukti ada pengaruh antara

variable kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan dan kebutuhan social terhadap kinerja karyawan pada PT. Pillar Pratama Raya Probolinggo

9. Penelitian oleh (Farma, 2021) dengan judul PENGARUH AKTUALISASI DIRI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI REGIONAL II SUMATERA BARAT. Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Persero Divisi Regional II Sumatera Barat mengalami permasalahan karyawan yang tidak sesuai dengan standar pekerjaan. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan dengan menggunakan aktualisasi diri yaitu kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, bertujuan untuk mengukur secara empirik pengaruh aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan. Populasi ini berjumlah 102 orang. Subjek penelitian sebanyak 51 responden. Data di ambil melalui dokumentasi dan penyebaran angket berbentuk skala Likert dan data diolah menggunakan SPSS Versi 22 dengan metode one sampel kolmogrov-smirnov. Data analisis menggunakan teknis analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh aktualisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,832 atau 83,2%. Maka hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan
10. Penelitian oleh (Maharani, 2021) dengan judul Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri, Reward Dan Incentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Agro Niaga Jabung). Studi ini bertujuan untuk menentukan dan

menggambarkan pengaruh self-actualization, imbalan, dan insentif terhadap kinerja karyawan serta untuk menentukan pengaruh self-actualization, imbalan, dan insentif terhadap kinerja karyawan secara simultan atau sebagian. Studi ini menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Populasi dari studi ini adalah karyawan Koperasi Jabung Agro Niaga Unit Sapronak menggunakan metode snowball sampling sebanyak 45 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa: (1) Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari self-actualization terhadap kinerja karyawan di Koperasi Jabung Agro Niaga. (2) Ada pengaruh positif dan signifikan dari imbalan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Jabung Agro Niaga. (3) Ada pengaruh positif dan signifikan dari insentif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Jabung Agro Niaga.

2.3 Keterkaitan Antar Variabel

a. Hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Kamus bahasa Inggris mendefinisikan kata “competence” sebagai kondisi yang sesuai, layak, atau tepat. Kompetensi merujuk pada sekumpulan kemampuan, pengetahuan serta sikap yang menjadi acuan penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Menurut Edison seperti yang dikutip oleh Mahriani (2021), kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara tepat dan efektif, didasarkan pada tiga aspek utama: pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude).

Kompetensi merupakan salah satu faktor krusial yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena merupakan ciri dasar yang dimiliki individu dan memungkinkan mereka untuk menyalurkan seluruh potensi diri dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan, diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai akan lebih mampu menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga secara langsung berdampak pada pencapaian target kinerja.

Di sektor perbankan, khususnya, kompetensi sangat dibutuhkan karena perbankan berperan sebagai lembaga sentral dalam mengelola aktivitas ekonomi di berbagai bidang. Oleh karenanya, keberadaan kompetensi yang memadai bagi para pegawai menjadi fondasi penting untuk mendukung efektivitas dan efisiensi operasional institusi. Ketika setiap pegawai mampu memenuhi standar kompetensi kerja, maka secara tidak langsung kinerja organisasi akan meningkat dan keberlangsungan layanan berkualitas dapat terjamin.

b. Hubungan antara Penempatan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Penempatan kerja melibatkan proses pencocokan dan penilaian terhadap kualifikasi yang dimiliki karyawan, guna menugaskan mereka pada posisi-posisi yang selaras dengan kemampuan mereka, sehingga dapat menjalankan tugas secara efisien dan optimal. Menurut Hakim et al. (2019), penempatan kerja adalah tahap kelanjutan dari proses seleksi, di mana calon karyawan yang telah lolos tahap penilaian kerja ditempatkan pada peran yang sesuai.

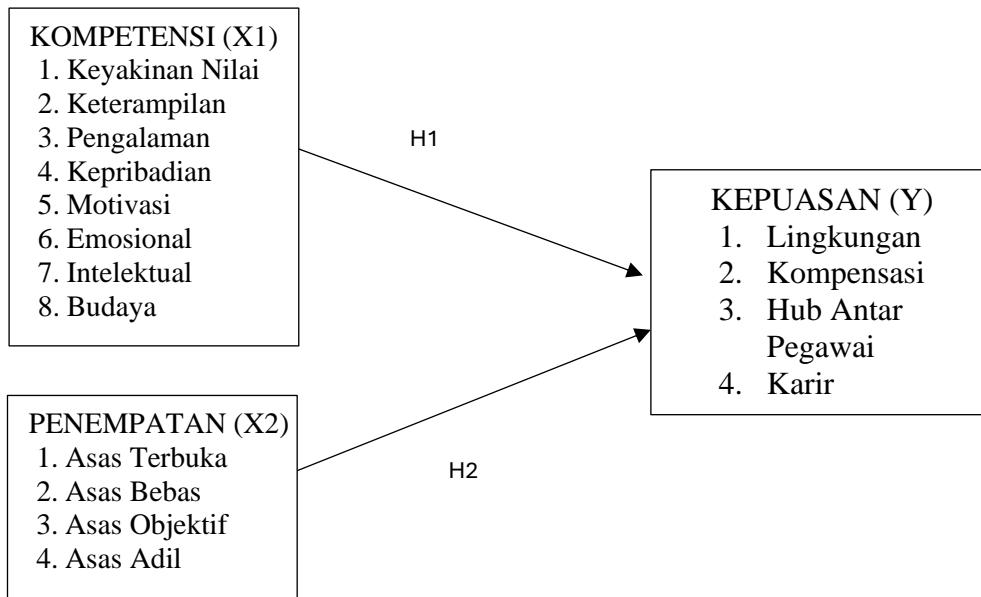
Hubungan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan sangat erat dan saling memengaruhi. Jika proses penempatan tidak dilakukan dengan tepat, maka hal itu akan mengakibatkan kinerja yang tidak mencapai standar optimal. Sebaliknya, penempatan kerja yang disesuaikan dengan keterampilan dan kompetensi karyawan memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi mereka, karena penugasan yang tepat memungkinkan karyawan untuk bekerja secara maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.4 Kerangka Pemikiran / Konseptual

Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kerangka berpikir merupakan penjelasan tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah digambarkan. Berdasarkan teori-teori yang digambarkan, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan penjelasan tentang hubungan antar variabel yang diteliti selain itu akan digunakan untuk merumuskan hipotesis. Kerangka pemikiran dari penelitian ini diperjelas melalui variabel pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.1

Kerangka Konsep Penulis



Keterangan Gambar :

X : Variabel Independen/ Variabel Bebas/Eksogen

Y : Variabel Devenden atau Variabel terikat

→ : Pengaruh Variabel X secara parsial/individu terhadap Y (Kinerja)

Sumber : diolah (2025)

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis didefinisikan sebagai respons sementara terhadap perumusan masalah dalam penelitian, di mana perumusan masalah tersebut telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis ini berfungsi sebagai jawaban sementara untuk permasalahan yang diajukan, dan hipotesis yang akan diuji secara empiris disebut sebagai hipotesis kerja. Sebaliknya, lawannya adalah hipotesis nol (atau hipotesis nihil). Hipotesis kerja dibuat berdasarkan teori-teori yang mendasarinya, meskipun keandalan teori tersebut masih perlu diverifikasi. Hipotesis kerja biasanya dinyatakan dalam bentuk kalimat afirmatif (positif), sementara hipotesis nol

dinyatakan dalam bentuk kalimat negatif. Mengingat keterkaitan antar variabel yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis untuk penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₁ = Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap Kepuasan pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua

H₂ = Diduga terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap Kepuasan pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), penelitian kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada paradigma positivistik, yang bergantung pada data faktual berbentuk angka-angka yang diolah melalui analisis statistik untuk pengujian perhitungan. Metode ini dimanfaatkan untuk menangani isu penelitian dengan maksud menghasilkan temuan yang dapat dipercaya dan valid. Paradigma positivistik ini diterapkan pada kelompok populasi atau sampel tertentu, dengan memanfaatkan data numerik yang telah diubah menjadi informasi yang presisi dalam konteks penelitian. Pendekatan ini dianggap sebagai metode ilmiah yang sah karena mematuhi prinsip-prinsip dasar ilmu pengetahuan, seperti aspek empiris/konkret, objektivitas, keterukuran, rasionalitas, serta sistematisitas.

Pemilihan metode kuantitatif dilakukan oleh peneliti karena pendekatan ini lebih menekankan pada aspek etika dalam penelitian, yang berarti peneliti mengumpulkan data melalui penentuan konsep-konsep yang dijadikan variabel saling berhubungan berdasarkan teori-teori yang sudah mapan. Setelah itu, variabel-variabel tersebut diidentifikasi dan diberi indikator-indikator yang tepat. Berdasarkan indikator-indikator yang telah dirumuskan, kemudian dibuat

instrumen kuesioner lengkap dengan opsi jawaban dan skala pengukuran yang sesuai.

3.2 Teknik Sampling

a. Populasi

Populasi didefinisikan sebagai himpunan generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki sifat dan karakteristik khusus yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti, kemudian diambil kesimpulannya. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dijadikan fokus adalah karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua, yang berjumlah total 100 orang.

b. Sampel

Sampel didefinisikan sebagai bagian dari jumlah dan sifat-sifat yang ada pada populasi. Oleh karena itu, sampel yang dipilih dari populasi harus benar-benar representatif atau mencerminkan secara akurat. Jika jumlah subjek penelitian kurang dari 100, sebaiknya seluruhnya diambil agar penelitian menjadi studi populasi secara keseluruhan. Selanjutnya, menurut Arikunto (2005), apabila jumlah subjek melebihi 100, maka sampel dapat diambil sebesar 10%–20%, atau 20%–30%, atau bahkan lebih. Dalam penelitian ini, jumlah sampel mencapai 100 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah sensus atau total sampling, di mana keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka-angka seperti data mengenai jumlah pegawai.
2. Data kualitatif merupakan data yang dapat digunakan untuk melengkapi dan menjelaskan serta memperkuat data kuantitatif sehingga dapat memberikan kemudahan dalam menganalisa data yang teliti. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini adalah persepsi responden.

Berdasarkan sumber data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi :

a. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan observasi secara langsung terhadap pegawai yang bekerja di Kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Papua. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat melalui kuesioner yang diberikan kepada pegawai Bank Indonesia Provinsi Papua.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data penelitian yang secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh atau dicatat pihak lain) dan sifatnya saling melengkapi. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dan digunakan untuk menunjang informasi yang diperlukan dalam kajian yang berupa sumber pustaka yang dapat mendukung penulisan penelitian.

Metode pengumpulan data adalah teknik maupun cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode ini menunjukkan suatu cara mengumpulkan data dengan menggunakan berbagai instrumen seperti angket penelitian, wawancara,

pengamatan, tes, dokumentasi, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kuantitatif yang menitik beratkan pada jumlah atau hasil yang dilihat melalui angka-angka. Tahapan penting dalam penelitian kuantitatif adalah menentukan teknik pengumpulan data seperti yang dikemukakan Sugiyono (2013) dalam (PANDAR, 2017) yaitu terdapat 3 (tiga) pengumpulan data berdasarkan tekniknya yaitu wawancara, angket (kuesioner), dan observasi.

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk lebih mendalami responden secara spesifik yang dapat dilakukan dengan tatap muka ataupun komunikasi menggunakan alat bantu komunikasi. Penulis menggunakan teknik ini untuk melakukan komunikasi dengan bagian-bagian terkait dalam menemukan informasi mengenai Visi, Misi, dan Strategi perusahaan, gambaran umum perusahaan, serta strategi dalam susunan struktur organisasi perusahaan.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner ini akan diberikan kepada beberapa responden yang terkait sehingga penulis dapat memperoleh data sesuai dengan actual yang ada diperusahaan

3. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunya ciri yang spesifik dibanding dengan teknik lainnya yaitu wawancara dan kuesioner, kalau

wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada objek-objek alam yang lain. Dalam hal ini peneliti melakukan obeservasi dengan cara participant observation dalam hal ini peneliti terlibat langsung dalam aktifitas perusahaan.

4. Penelitian Pustaka (Library Research)

Pengumpulan data dilakukan dengan cara meneliti berbagai literatur dan bahan lainnya dan berhubungan dengan topik yang sedang dibahas peneliti

Teknik pengukuran variabel dalam kuesioner dengan menggunakan skala likert untuk memberikan nilai terhadap jawaban responden. Menurut Sugiyono (2010) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut dijadikan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur, lalu menjadi titik tolak untuk menyusun item instrumen berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Skala pengukuran atas jawaban pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan skala likert yang dilambangkan dari skala 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Skor 1 : jawaban Sangat Tidak Setuju
- b. Skor 2 : jawaban Tidak Setuju
- c. Skor 3 : jawaban Netral
- d. Skor 4 : jawaban Setuju
- e. Skor 5 : jawaban Sangat Setuju

3.4 Variabel Penelitian

1) Definisi Konsep

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

1. Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016) dalam (Farisi et al., 2021) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan

2. Kepuasan adalah

Menurut Luthan (2020) Kepuasan kerja adalah respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja yang dialaminya. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh kesesuaian antara hasil yang diperoleh dengan harapan individu, serta penilaian terhadap karakteristik pekerjaan seperti kesempatan belajar, imbalan finansial, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja.

Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan sikap positif yang muncul dari

evaluasi seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang berdampak pada motivasi dan kinerja kerja.

2) Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2015) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi variabel merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian, dimensi, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

Variabel ini dapat berdiri sendiri tanpa dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu:

- a. Variabel Kompetensi (X1) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Adapun faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Handoko (2012) dalam (Farisi et al., 2021) adalah :

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai,
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman,

- 4) AspekAspek Kepribadian (Personal Attributes),
 - 5) Motivasi,
 - 6) Isu Emosional,
 - 7) Kemampuan intelektual, dan
 - 8) Budaya organisasi
- b. Variabel Penempatan Kerja (X2) adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia tentang ketenagakerjaan dalam Umbara, C (2019: 16) asas-asas penempatan tenaga kerja antara lain:

- 1) Asas Terbuka. Asas terbuka merupakan pemberian informasi dengan jelas kepada karyawan mengenai serba-serbi tentang pekerjaan tersebut seperti jam kerja, sistem upah, dan jenis pekerjaan.
- 2) Asas Bebas. Asas bebas merupakan karyawan bebas memilih jenis pekerjaan apapun, begitu pula dengan perusahaan bebas memilih karyawan yang dibutuhkan.
- 3) Asas Obyektif. Asas obyektif merupakan kegiatan perusahaan dalam menawarkan pekerjaan yang cocok untuk karyawan.
- 4) Asas Adil. Asas adil merupakan maksud untuk menempatkan karyawan berdasarkan kemampuannya.

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Berikut adalah indikator-indikator kepuasan kerja menurut menurut Robbins dan Judge (2023):

- 1) Kondisi Kerja,
- 2) Hubungan Antar pegawai
- 3) Penghargaan dan Kompensasi
- 4) Pengembangan Karir

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengestimasi atau menentukan sejauh mana pengaruh kuantitatif dari perubahan satu (atau lebih) kejadian terhadap kejadian lain (atau lebih), serta memperkirakan atau meramalkan terjadinya peristiwa-peristiwa mendatang. Dalam penelitian kuantitatif, kegiatan analisis data dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain telah terkumpul. Langkah-langkah dalam analisis data meliputi pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, pengolahan data dalam bentuk tabel (tabulasi) sesuai variabel yang diteliti, penyajian data secara sistematis per variabel, serta pelaksanaan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah diajukan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, maka metode analisis yang digunakan untuk pengujian dan pembuktian hipotesis adalah :

1. Analisis Kualitatif

Yaitu dengan cara membandingkan teori yang sudah ada mengenai variable – variabel yang dibahas dengan pelaksanaan aktual yang dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

2. Analisis Kuantitatif

Yaitu pengumpulan data-data berdasarkan variabel-variabel bebas dengan menggambarkan persepsi dari para pegawai yang pada akhirnya menjadi total score dari pengisian kuesioner. Pengisian kuesioner menggunakan skala likert dengan ukuran interval. Skala likert adalah cara pengukuran dimana seorang responden diberikan pertanyaan dan kemudian memilih salah satu jawaban dari pilihan.

Analisis data penelitian adalah proses metodologis penerapan alat statistik atau analisis kualitatif yang berbeda untuk mengubah data mentah yang telah dikumpulkan menjadi informasi yang relevan. Singkatnya, analisis data penelitian adalah prosedur penting yang mengubah data yang belum diolah menjadi informasi yang relevan dan bermakna dengan menerapkan metode statistik atau kualitatif. Menemukan pola, hubungan, atau tren dalam data yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi masalah penelitian atau menguji teori adalah tujuan analisis data (Candra Susanto et al., 2024:5).

Mekanisme yang dipakai terhadap pengkajian tersebut bisa diuraikan seperti berikut:

a. Uji Validitas

Dalam kutipan Said et al., (2023:252), Prastatistika (2020) menyatakan Uji validitas bertujuan untuk melihat seberapa tepat variabel yang digunakan dalam penelitian. Suatu penelitian dapat dikatakan valid apabila mampu memberikan hasil atas apa yang benar-benar ingin diukur. Dengan kata lain,

hasil dari penelitian yang valid akan menjawab apa yang dipertanyakan dalam penelitian itu sendiri.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Prastatistika (2020) dalam kutipan (Said et al., 2023:255) Uji reliabilitas bertujuan untuk melihat sejauh mana konsistensi hasil suatu penelitian ketika dilakukan secara berulang-ulang. Semakin tinggi tingkat reliabilitasnya, maka penelitian tersebut semakin bisa diandalkan. Indikator dari reliabilitas adalah nilai alpha cronbach's. Umumnya, sebuah instrumen penelitian dikatakan reliabel ketika mencapai angka minimal 0,70.

3.5.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji statistik, yang digunakan dalam penulisan terdiri dari uji normalitas, uji homogenitas, uji multikolinearitas, uji linearitas, dan uji heteroskedatisitas. Maka hasil dari penulisan ini didapatkan dari analisis regresi linier berganda sebagai penentuan hipotesis penulisan ini.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui bahwa data berdistribusi normal atau tidak. Maksud dari data berdistribusi normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk dari distribusi normal. Ketika data lulus uji normalitas, menunjukkan bahwa data didistribusikan secara teratur (Nugraha, 2022:12).

b. Uji Multikolinearitas

Menggunakan VIF Variance Inflation Factor. Uji multikolinearitas untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas adalah gejala korelasi antara variabel independen. Gejala ini ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antar variabel independen. Jika terjadi gejala multikolinearitas, salah satu langkah untuk

memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi. Dalam menentukan hipotesis yang diambil dalam uji multikolinearitas, diantaranya H_0 diterima jika $r^2 = VIF > \text{nilai } 10,00$, maka kesimpulan yang diambil terjadi multikolinearitas. Sedangkan jika H_1 diterima jika $r^2 = VIF < \text{nilai } 10,00$, maka kesimpulan yang diambil tidak terjadi multikolinearitas (Nugraha, 2022:13).

c. Uji Heteroskesdastisitas

Uji heteroskesdastisitas untuk menyatakan dalam regresi dimana varian dari residual tidak sama untuk satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tidak memiliki pola tertentu. Pola yang tidak sama ini ditunjukkan dengan nilai yang tidak sama antar satu varian dari residual. Gejala yang tidak sama ini disebut dengan gejala heteroskesdastisitas. Dalam menentukan hipotesisnya yang diambil dalam uji linearitas, diantaranya H_0 diterima jika $r > \text{nilai taraf signifikansi}$, maka kesimpulan yang diambil tidak heteroskesdastisitas. Sedangkan jika H_1 diterima jika $r < \text{nilai taraf signifikansi}$, maka kesimpulan yang diambil heteroskesdastisitas (Nugraha, 2022:14).

3.5.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Hasan (2002) dalam kutipan Matulessy & Tambunan (2023:3359) analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif, dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Gunakan rumus di bawah ini :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Pegawai

a = Konstanta Regresi

b_1 = Koefisien Regresi Kompetensi

b_2 = Koefisien Regresi Penempatan

X_1 = Kompetensi

X_2 = Penempatan

3.6 Pengujian Hipotesis

Pengkajian asumsi sementara terhadap pengkajian yang akan diuji menerapkan pengujian variabel t dan pengujian variabel F bisa diuraikan seperti ini:

3.6.1 Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah persamaan model regresi yang terbentuk dari variable bebas berpengaruh signifikan terhadap variable terikat secara parsial. Hal ini dinyatakan apabila besaran nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen (Valentina et al., 2023:595) menggunakan prinsip-prinsip berikut untuk membuat keputusan:

1. H_0 ditolak dan H_a diterima, yang menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial, jika t hitung lebih besar dari t tabel kurang dari 0,05.
2. Variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen jika t hitung lebih kecil atau t tabel lebih besar dari 0,05.

3.6.2 Uji F

Menurut Sujarweni (2021) dalam kutipan Yuliani & Prijanto (2022:37) uji F statistik digunakan untuk menunjukkan bahwa ada pengaruh simultan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji F bertujuan mengetahui apakah

variabel bebas secara signifikan bersama-sama berpengaruh terhadap variable terikat. Uji F ini dilakukan dengan melihat apabila nilai signifikan $F < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Adapun syarat untuk mencapai tujuan penelitian maka ditetapkan hipotesis yang akan diuji yaitu :

1. Semua variabel independen mempengaruhi variabel dependen jika F lebih besar atau Sig kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Jika F kurang atau Sig lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini menunjukkan bahwa tidak semua variabel independen mempengaruhi variabel dependen

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

2.1 Data Karakteristik Responden

Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Karakteristik para responden yang menjadi ikut andil dalam penelitian ini terbagi atas usia, masa kerja, dan jenis kelamin.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin responden dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) klasifikasi, yaitu perempuan dan laki-laki. Berdasarkan data hasil penelitian, karakteristik tersebut tertera pada tabel berikut ini:

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin			
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase	
Laki-laki	59	59%	
Perempuan	41	41%	
Total	100	100%	

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.1, Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua didominasi oleh laki-laki, dengan 59 orang atau sekitar 59% dari total 100 responden, sementara perempuan berjumlah 41 orang atau 41%. Distribusi ini menunjukkan bahwa meskipun masih terjadi ketimpangan gender dalam struktur kepegawaian, kehadiran perempuan dalam jumlah yang cukup signifikan mencerminkan upaya pemerataan dan partisipasi wanita dalam

peran strategis di institusi keuangan daerah. Peran perempuan yang eksplisit dalam posisi ini sangat penting secara kontekstual di Papua, di mana isu kesetaraan gender dan inklusi sosial masih menjadi fokus utama. Dengan adanya perempuan di posisi krusial seperti ini, Bank Indonesia Provinsi Papua dapat menjadi contoh nyata dalam mempromosikan keragaman, inklusi, serta keadilan gender di lingkungan publik. Meskipun belum mencapai keseimbangan sempurna, data ini menjadi dasar kuat untuk pengembangan kebijakan yang lebih progresif, seperti program pelatihan kepemimpinan khusus bagi perempuan, sistem rekrutmen yang adil, serta pendekatan berbasis gender dalam pengambilan kebijakan ekonomi daerah. Dengan langkah-langkah ini, perwakilan Bank Indonesia di Papua bisa lebih mengakselerasi transformasi sosial dan ekonomi yang inklusif, menjadikannya agen perubahan yang dinamis dan representatif.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tingkat usia yang dimiliki oleh responden dalam pelaksanaan penelitian ini terbagi ke 4 (empat) rentang usia, yaitu 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan > 50 tahun. Berikut merupakan hasil penelitian karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	38	38%
31 – 40 tahun	35	35%
41 – 50 tahun	12	12%
>50 tahun	15	15%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.2, Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua memiliki distribusi usia yang relatif merata, dengan mayoritas berusia antara 20 hingga 40 tahun. Sebanyak 38 responden (38%) berusia 20–30 tahun, menunjukkan dominasi generasi muda dalam struktur kepegawaian, yang mencerminkan keterlibatan aktif kalangan milenial dan generasi Z dalam institusi keuangan daerah. Selanjutnya, 35 orang (35%) berusia 31–40 tahun, yang merupakan generasi produktif dan berpengalaman, menjadi tulang punggung dari operasional harian dan pengambilan kebijakan. Sementara itu, pegawai berusia 41–50 tahun berjumlah 12 orang (12%) dan yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 15 orang (15%), menunjukkan adanya keberadaan tenaga senior yang membawa pengalaman dan keahlian strategis. Secara keseluruhan, kombinasi generasi muda dengan pengalaman menengah dan senior menciptakan keseimbangan yang sehat dalam keragaman generasi, yang penting untuk menjaga inovasi sekaligus keberlanjutan kebijakan. Hal ini juga memberi indikasi bahwa perwakilan Bank Indonesia di Papua mampu menarik dan mempertahankan talenta dari berbagai tahap kehidupan, mendukung pendekatan yang dinamis, adaptif, dan berkelanjutan dalam menjalankan tugas-tugas perwakilan di wilayah yang kompleks seperti Papua. Dengan demikian, struktur usia ini dapat menjadi kekuatan utama dalam menjawab tantangan ekonomi lokal dengan pendekatan yang menyeluruh dan berbasis kompetensi..

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Jumlah masa kerja dari responden dalam pelaksanaan penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) bagian, yaitu 1 – 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 –

20 tahun, dan > 20 tahun. Berikut merupakan data responden yang didasarkan pada masa kerjanya:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 – 5 tahun	32	32%
6 – 10 tahun	17	17%
11 – 15 tahun	22	22%
16 – 20 tahun	14	14%
>20 tahun	15	15%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.3 Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua memiliki distribusi masa kerja yang mencerminkan struktur kepegawaian yang sebagian besar didominasi oleh tenaga muda dan berpotensi tinggi. Mayoritas responden, yaitu 32 orang atau sebesar 49,23%, memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, yang menunjukkan tingginya partisipasi generasi baru dalam institusi tersebut. Ini mencerminkan proses rekrutmen yang aktif dan kemampuan perwakilan dalam menarik talenta baru yang kompeten. Sementara itu, sebanyak 12 responden (18,46%) memiliki masa kerja antara 6–10 tahun dan 12 responden (18,46%) lagi memiliki masa kerja 11–15 tahun, menunjukkan adanya lapisan tenaga yang telah memiliki pengalaman menengah dan menjadi tulang punggung dalam implementasi kebijakan dan operasional harian. Masa kerja 16–20 tahun dianggap cukup rendah, dengan hanya 4 responden (7,69%), dan masa kerja lebih dari 20 tahun hanya tercatat pada 5 orang (7,69%), yang mengindikasikan bahwa kebanyakan pegawai belum mencapai tahap kematangan karier jangka panjang di institusi ini. Secara keseluruhan, dominasi masa kerja 1–5 tahun menunjukkan dinamika

organisasi yang dinamis, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan, namun juga menimbulkan tantangan terkait keberlanjutan pengetahuan (organizational memory) dan keberadaan mentorship yang kuat. Oleh karena itu, perlu diperkuat program pengembangan karier, manajemen sukses, dan pembinaan internal agar pegawai muda dapat tumbuh dengan baik ke arah kepemimpinan di masa depan.

2.2 Data Hasil Penelitian

A. Deskripsi Jawaban Responden

Hasil penelitian berasal dari kuisioner yang disebarluaskan kepada Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua .

1. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X1)

a. Pernyataan Keyakinan Nilai (X1.1)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Keyakinan Nilai Adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Keyakinan Nilai (X1.1)

Keyakinan nilai					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.0	2.0	2.0
	2.00	15	15.0	15.0	17.0
	3.00	22	22.0	22.0	39.0
	4.00	33	33.0	33.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan tingkat keyakinan nilai yang cukup tinggi terhadap kompetensi diri mereka dalam menjalankan tugas. Berdasarkan data pada Tabel 4.4, sebanyak 28 responden (28,0%) menyatakan "Sangat Setuju" terhadap pernyataan mengenai keyakinan nilai, menunjukkan bahwa hampir sepertiga dari total responden merasa sangat percaya diri terhadap kemampuan dan nilai-nilai profesional mereka. Tambah lagi, 33 responden (33,0%) menyatakan "Setuju", sehingga bersama-sama, 61 responden atau 61% dari total sampel menunjukkan sikap positif dan yakin terhadap kompetensi diri mereka. Porsi yang mencerminkan keraguan atau ketidaksetujuan sangat kecil: hanya 2 responden (2,0%) yang menyatakan "Sangat Tidak Setuju", dan 15 responden (15,0%) menyatakan "Tidak Setuju", yang mengindikasikan bahwa persepsi negatif terhadap keyakinan nilai secara umum sangat terbatas. Secara keseluruhan, lebih dari 70% responden (72,0%) berada dalam kategori "Setuju" atau "Sangat Setuju", yang menunjukkan bahwa budaya kerja atau lingkungan profesional di perwakilan Bank Indonesia Papua secara umum mendukung rasa percaya diri dan komitmen terhadap kompetensi. Keyakinan nilai yang kuat ini bisa menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja yang optimal, inisiatif dalam mengatasi tantangan ekonomi daerah, serta keterlibatan aktif dalam pengambilan kebijakan yang berdampak langsung terhadap stabilitas keuangan dan ekonomi Papua. Namun, perlu tetap dilakukan pemantauan terhadap pengembangan diri

agar keyakinan ini tetap berbasis pada keterampilan dan pengetahuan yang aktual dan terus berkembang

b. Pernyataan Keterampilan (X1.2)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Keterampilan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Frekuensi Jawaban Responden untuk
Pernyataan Keterampilan (X1.2)

Keterampilan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	16.0	16.0	16.0
	3.00	28	28.0	28.0	44.0
	4.00	28	28.0	28.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan tingkat keterampilan yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas profesional mereka, dengan dominasi respons yang berada pada posisi "Setuju" dan "Sangat Setuju" pada pernyataan mengenai keterampilan kerja. Berdasarkan Tabel 4.5, sebanyak 28 responden (28,0%) menyatakan "Sangat Setuju" terhadap pernyataan keterampilan, dan 28 responden (28,0%) lainnya menyatakan "Setuju", sehingga total 56 responden atau 56% dari keseluruhan sampel menunjukkan tingkat keterampilan yang sangat memadai atau bahkan melebihi harapan. Tidak ada jawaban negatif yang signifikan, dengan hanya 16 responden (16,0%) yang menyatakan

"Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap keterampilan diri secara umum sangat positif dan konsisten. Peningkatan kumulatif hingga 72,0% pada kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa kompeten dan siap dalam menghadapi tugas-tugas operasional, analisis ekonomi, serta kebijakan moneter di tingkat daerah. Keterampilan yang kuat ini menjadi modal strategis bagi perwakilan Bank Indonesia Papua dalam menjalankan perannya sebagai agen stabilisasi ekonomi di wilayah yang dinamis dan kompleks seperti Papua, terutama dalam konteks perencanaan, implementasi, dan evaluasi program kebijakan yang berkualitas. Namun, penting untuk terus mendukung pengembangan keterampilan melalui pelatihan berkelanjutan dan pembelajaran berbasis kompetensi agar para pegawai tetap relevan dalam menghadapi perubahan teknologi dan tantangan ekonomi global. Dengan keterampilan yang baik dan keyakinan diri yang tinggi, perwakilan Bank Indonesia di Papua dapat menjadi model keberhasilan dalam membangun organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

c. Pernyataan Pengalaman (X1.3)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Pengalaman adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Pengalaman (X1.3)

Pengalaman				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2.00	16	16.0	16.0	16.0
	3.00	28	28.0	28.0	44.0
	4.00	31	31.0	31.0	75.0
	5.00	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Indikator **Pengalaman** pada variabel Kompetensi Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan persepsi yang cukup beragam di antara responden. Dari total 100 responden, sebanyak **16 %** ($n = 16$) memilih skor **2**, yang mengindikasikan adanya keraguan atau ketidaksetujuan ringan terhadap tingkat pengalaman mereka. Sebagian lebih besar, yakni **28 %** ($n = 28$), memberikan skor **3**, mencerminkan posisi netral atau belum sepenuhnya yakin mengenai pengalaman kerja yang dimiliki. Kelompok yang paling dominan adalah responden yang menilai diri mereka dengan skor **4** sebanyak **31 %** ($n = 31$) dan **5** sebanyak **25 %** ($n = 25$). Secara kumulatif, **56 %** responden berada pada level “Setuju” hingga “Sangat Setuju”, menunjukkan bahwa lebih dari setengah tenaga kerja menilai pengalaman mereka sebagai cukup kuat dan relevan untuk melaksanakan tugas-tugas di perwakilan Bank Indonesia. Namun, masih terdapat **44 %** responden yang berada pada kategori netral atau tidak setuju, yang mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan, khususnya melalui program pengembangan karier, mentoring, dan pelatihan berbasis pengalaman praktis. Upaya memperkuat pengalaman kerja, terutama bagi mereka yang memberikan penilaian di bawah 4, dapat meningkatkan kepercayaan diri kolektif dan mendukung kualitas kompetensi keseluruhan di lingkungan BI Papua.

d. Pernyataan Kepribadian (X1.4)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Kepribadian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Kepribadian (X1.4)

Kepribadian					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	13	13.0	13.0	14.0
	3.00	23	23.0	23.0	37.0
	4.00	40	40.0	40.0	77.0
	5.00	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua secara keseluruhan menilai diri mereka memiliki kepribadian yang mendukung kompetensi kerja, terbukti dari distribusi respons pada Tabel 4.7. Dari 100 responden, hanya 1 orang (1 %) yang memberikan skor **1** (sangat tidak setuju) dan 13 orang (13 %) memberi skor **2** (tidak setuju), menandakan adanya sebagian kecil yang merasa kurang cocok secara kepribadian. Sebagian terbesar, yaitu **40 %** (40 responden), menilai diri mereka dengan skor **4** (setuju), sementara **23 %** (23 responden) memilih skor **5** (sangat setuju). Dengan demikian, **63 %** responden berada pada kategori “setuju” hingga “sangat setuju”, menunjukkan persepsi positif yang kuat terhadap sifat-sifat kepribadian seperti integritas, kerjasama, dan orientasi pelayanan yang

dianggap penting dalam peran mereka. Di sisi lain, **23 %** responden memberi skor **3** (netral), yang mengisyaratkan adanya ruang untuk memperkuat aspek-aspek kepribadian tertentu melalui pelatihan soft-skill atau program mentoring. Secara keseluruhan, gambaran ini mencerminkan mayoritas pegawai memiliki kepribadian yang sesuai dengan tuntutan kompetensi, namun tetap perlu perhatian pada kelompok yang memberikan penilaian lebih rendah untuk memastikan konsistensi kualitas kepribadian di seluruh tingkatan organisasi.

e. Pernyataan Motivasi (X1.5)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Motivasi (X1.5)

Motivasi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	14.0	14.0	14.0
	3.00	27	27.0	27.0	41.0
	4.00	36	36.0	36.0	77.0
	5.00	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan tingkat motivasi yang cukup tinggi dalam menjalankan tugas-tugas kompetensinya, ditunjukkan oleh distribusi respons yang condong ke arah positif pada Tabel 4.8. Dari total 100 responden, sebanyak **36 orang (36,0%)** menyatakan

"Setuju" terhadap pernyataan tentang motivasi, dan **23 orang (23,0%)** menyatakan "Sangat Setuju", sehingga secara kumulatif **59%** responden berada pada kategori yang mencerminkan motivasi tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas strategis di daerah. Hanya sekitar **14%** responden (14 orang) yang menunjukkan motivasi rendah dengan memilih skor "Tidak Setuju", sedangkan **27%** (27 orang) berada pada posisi netral atau "Setuju Secara Konservatif", mengisyaratkan bahwa masih ada ruang untuk memperkuat daya tarik kerja, pengakuan terhadap kinerja, dan pengembangan lingkungan kerja yang lebih inspiratif. Meskipun motivasi dalam kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" belum menjadi mayoritas secara langsung, angka 77% pada kumulatif hingga kategori "Setuju" menunjukkan bahwa kekuatan motivasi sudah cukup kuat secara kolektif. Peningkatan motivasi dapat diperkuat lagi melalui insentif kinerja yang transparan, pengakuan terhadap pencapaian, serta kesempatan pengembangan karier, yang pada akhirnya akan mendukung kualitas dan konsistensi kinerja organisasi di kawasan Papua yang dinamis dan unik

f. Pernyataan Emosional (X1.6)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Emosional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

**Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Emosional
(X1.6)**

Emosional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.0	5.0	5.0
	2.00	14	14.0	14.0	19.0
	3.00	27	27.0	27.0	46.0
	4.00	28	28.0	28.0	74.0
	5.00	26	26.0	26.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai diri mereka memiliki kecenderungan emosional yang cukup baik, sebagaimana tercermin pada Tabel 4.9. Dari 100 responden, 5 % ($n = 5$) memberikan skor 1 yang mengindikasikan ketidaksetujuan kuat terhadap stabilitas emosional, sementara 14 % ($n = 14$) memilih skor 2, menandakan adanya rasa kurang nyaman atau ketidakstabilan pada sebagian kecil. Mayoritas responden berada pada tingkat menengah ke atas: 27 % ($n = 27$) memberi skor 3 (netral), 28 % ($n = 28$) memilih skor 4 (setuju), dan 26 % ($n = 26$) menilai dengan skor 5 (sangat setuju). Dengan demikian, 54 % responden (skor 4 + 5) menunjukkan bahwa mereka cukup yakin mampu mengelola emosi dalam lingkungan kerja, sedangkan 46 % berada pada posisi netral atau kurang puas (skor 1-3). Temuan ini mengindikasikan perlunya

perhatian khusus pada pengembangan kecerdasan emosional, terutama bagi mereka yang memberikan penilaian di bawah 4, melalui pelatihan manajemen stres, konseling, dan program kesejahteraan psikologis, agar seluruh pegawai dapat mempertahankan keseimbangan emosional yang mendukung kinerja optimal di wilayah Papua.

g. Pernyataan Intelektual (X1.7)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Intelektual adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Intelektual (X1.7)

Intelektual					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	3	3.0	3.0	3.0
	2.00	10	10.0	10.0	13.0
	3.00	25	25.0	25.0	38.0
	4.00	31	31.0	31.0	69.0
	5.00	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai kompetensi intelektual mereka secara relatif tinggi, sebagaimana tercermin dalam distribusi respon pada Tabel 4.10. Dari 100 responden, hanya **3 %** ($n = 3$) yang memberi skor **1** dan **10 %** ($n = 10$) yang memberi skor **2**, menandakan adanya sebagian kecil yang merasa kurang yakin terhadap kemampuan intelektualnya. Sebagian besar responden berada pada tingkat menengah hingga tinggi: **25 %** ($n = 25$) memilih skor **3** (netral), sementara **31 %** ($n = 31$)

masing-masing menilai diri mereka dengan skor **4** (setuju) dan **5** (sangat setuju). Dengan demikian, **62 %** responden berada pada kategori “setuju” hingga “sangat setuju”, menunjukkan persepsi yang kuat bahwa mereka memiliki kecerdasan, kemampuan analitis, dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas profesional di perwakilan Bank Indonesia. Namun, masih terdapat **13 %** responden yang memberikan penilaian rendah (skor 1-2), mengindikasikan ruang untuk meningkatkan aspek-aspek intelektual melalui program pelatihan lanjutan, pengembangan keahlian teknis, dan kesempatan belajar berkelanjutan, sehingga seluruh tenaga kerja dapat lebih optimal dalam menghadapi tantangan ekonomi dan kebijakan moneter di wilayah Papua.

h. Pernyataan Budaya (X1.8)

Jawaban responden pada variabel Kompetensi (X1) untuk item pernyataan Budaya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Budaya (X1.8)

Intelektual					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.0	3.0	3.0
	2.00	10	10.0	10.0	13.0
	3.00	25	25.0	25.0	38.0
	4.00	31	31.0	31.0	69.0
	5.00	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai diri mereka secara cukup positif terhadap indikator **Budaya** pada variabel kompetensi, sebagaimana tercermin dalam Tabel 4.11. Dari 100 responden, hanya **3 %** ($n = 3$) yang memberikan skor 1 (sangat tidak setuju) dan **10 %** ($n = 10$) yang memberi skor 2 (tidak setuju), menandakan bahwa sebagian kecil merasa kurang selaras dengan budaya organisasi. Sebagian besar responden berada pada posisi menengah-ke-atas: **25 %** ($n = 25$) memilih skor 3 (netral), sementara **31 %** ($n = 31$) masing-masing menilai diri mereka dengan skor 4 (setuju) dan **31 %** ($n = 31$) dengan skor 5 (sangat setuju). Dengan demikian, **62 %** responden berada pada kategori “setuju” hingga “sangat setuju”, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menganggap budaya kerja di BI Papua sudah mencerminkan nilai-nilai yang mendukung kinerja, seperti kolaborasi, integritas, dan orientasi layanan. Namun, masih terdapat **13 %** responden yang memberikan penilaian rendah (skor 1-2), yang mengisyaratkan ruang untuk memperkuat aspek budaya melalui program orientasi, pelatihan nilai-organisasi, dan upaya meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga seluruh tenaga kerja dapat merasakan keselarasan budaya yang lebih kuat dan konsisten.

2. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Penempatan Pegawai (X2)

Jawaban responden pada variabel Penempatan Pegawai (X2) sebagai berikut:

a. Pernyataan Asas Terbuka (X2.1)

Jawaban responden pada variabel Penempatan (X2) untuk item pernyataan Asas Terbuka adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Asas Terbuka
(X2.1)

Asas terbuka					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	15	15.0	15.0	15.0
	3.00	24	24.0	24.0	39.0
	4.00	40	40.0	40.0	79.0
	5.00	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Data pada Tabel 4.12 menggambarkan persepsi pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua terhadap asas terbuka dalam penempatan pegawai; dari 100 responden, tidak ada yang memberi skor 1, 15 orang (15 %) memilih skor 2 (tidak setuju), 24 orang (24 %) memilih skor 3 (netral), 40 orang (40 %) memilih skor 4 (setuju), dan 21 orang (21 %) memilih skor 5 (sangat setuju). Dengan demikian, 61 % responden berada pada kategori “setuju” hingga “sangat setuju”, menandakan mayoritas menilai proses penempatan di BI Papua cukup terbuka dan transparan. Namun, 39 % responden menunjukkan sikap netral atau tidak setuju, mengindikasikan masih terdapat ruang perbaikan untuk memperkuat budaya keterbukaan, keadilan, dan partisipasi dalam keputusan penempatan; upaya seperti peningkatan komunikasi kebijakan, pelibatan pegawai dalam proses, serta mekanisme umpan balik dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan terhadap sistem penempatan

b. Pernyataan Asas Bebas (X2.2)

Jawaban responden pada variabel Penempatan (X2) untuk item pernyataan Asas Bebas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Asas Bebas (X2.2)

Asas bebas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	18	18.0	18.0	18.0
	3.00	30	30.0	30.0	48.0
	4.00	32	32.0	32.0	80.0
	5.00	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai bahwa prinsip **Asas Bebas** dalam penempatan pegawai secara keseluruhan berjalan cukup baik, sebagaimana tercermin dari Tabel 4.13. Dari total 100 responden, **18 orang (18%)** memilih skor 2 (tidak setuju), menunjukkan bahwa masih ada sebagian pegawai yang merasa proses penempatan tidak sepenuhnya bebas dari pengaruh eksternal atau pertimbangan yang kurang objektif. Sebanyak **30 orang (30%)** memberi skor 3 (netral), mengindikasikan keraguan atau ketidakpastian terhadap tingkat kebebasan yang diberikan. Namun, mayoritas responden berada pada kategori positif: **32 orang (32%)** menyatakan "Setuju" (skor 4) dan **20 orang (20%)** menyatakan "Sangat Setuju" (skor 5), sehingga secara kumulatif **52%** responden melihat sistem penempatan sebagai cukup bebas. Angka ini

menunjukkan bahwa meskipun asas kebebasan diimplementasikan secara umum, terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya dalam memastikan bahwa semua keputusan dilakukan berdasarkan kriteria objektif, profesional, dan bebas dari bias. Upaya untuk meningkatkan transparansi, konsistensi dalam penilaian kinerja, serta pendidikan tentang prinsip asas bebas dapat memperkuat rasa keadilan dan kepercayaan terhadap sistem penempatan di perwakilan BI Papua.

c. Pernyataan Asas Objektif (X2.3)

Jawaban responden pada variabel Penempatan (X2) untuk item pernyataan Asas Objektif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Asas Objektif (X2.3)

Asas objektif					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.0	3.0	3.0
	2.00	23	23.0	23.0	26.0
	3.00	24	24.0	24.0	50.0
	4.00	31	31.0	31.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Indikator **Asas Objektif** pada variabel Penempatan pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan persepsi yang relatif positif, meskipun terdapat sebagian kecil responden yang menilai masih ada kekurangan dalam objektivitas proses penempatan. Dari 100 responden,

hanya **3 %** ($n = 3$) yang memberikan skor **1** (sangat tidak setuju) dan **23 %** ($n = 23$) yang memberi skor **2** (tidak setuju), menandakan bahwa sekitar seperempat responden merasa keputusan penempatan belum sepenuhnya berbasis kriteria objektif. Sebagian besar, yaitu **24 %** ($n = 24$) memilih skor **3** (netral), mencerminkan sikap hati-hati atau ketidakpastian terhadap tingkat objektivitas. Namun, responden yang memberikan penilaian lebih tinggi mencapai **50 %** total: **31 %** ($n = 31$) setuju (skor 4) dan **19 %** ($n = 19$) sangat setuju (skor 5), sehingga mayoritas (50 %) menilai proses penempatan sudah cukup objektif. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun setengah responden mengakui adanya objektivitas yang memadai, masih ada ruang perbaikan—khususnya untuk mengurangi persepsi ketidakobjektifan pada sekitar 26 % responden—melalui penegakan standar kriteria penempatan yang transparan, pelatihan penilai, serta mekanisme umpan balik yang memperkuat keadilan dan konsistensi dalam keputusan penempatan

d. Pernyataan Asas Adil (X2.4)

Jawaban responden pada variabel Penempatan (X2) untuk item pernyataan Asas Adil adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Frekuensi Jawaban Responden untuk
Pernyataan Asas Adil (X2.4)

Asas Adil					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	20.0	20.0	20.0
	3.00	28	28.0	28.0	48.0

	4.00	33	33.0	33.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai bahwa prinsip **Asas Adil** dalam penempatan pegawai secara umum telah diterapkan dengan cukup baik, sebagaimana tercermin dari Tabel 4.15. Dari 100 responden, **20 orang (20%)** memberi skor 2 (tidak setuju) dan **28 orang (28%)** memilih skor 3 (netral), menunjukkan bahwa hampir separuh responden (48%) merasa proses penempatan memiliki tingkat keadilan yang kurang memuaskan atau masih diragukan. Namun, sebanyak **33 orang (33%)** menyatakan "Setuju" (skor 4) dan **19 orang (19%)** menyatakan "Sangat Setuju" (skor 5), sehingga secara kumulatif **52%** responden menilai sistem penempatan cukup adil. Angka ini menggambarkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai menilai keadilan dalam penempatan sudah tercapai, masih ada tantangan yang perlu diatasi—khususnya menyangkut persepsi ketidakadilan yang dirasakan oleh 48% responden. Untuk meningkatkan rasa keadilan, diperlukan upaya lebih konsisten dalam menjaga transparansi, konsistensi kriteria penilaian, serta partisipasi pegawai dalam proses penempatan, guna memperkuat kepercayaan terhadap sistem dan menjamin bahwa semua keputusan dilakukan secara objektif dan bebas dari bias

3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Pegawai (Y)

Jawaban responden pada variabel Kepuasan Pegawai (Y) sebagai berikut:

a. Pernyataan Kondisi Kerja (Y.1)

Jawaban responden pada variabel Terikat Kepuasan Pegawai (Y) untuk item pernyataan Kondisi Kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16
**Frekuensi Jawaban Responden untuk
 Pernyataan Kondisi Kerja (Y.1)**

Kondisi Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.0	6.0	6.0
	3.00	36	36.0	36.0	42.0
	4.00	39	39.0	39.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai kondisi kerja secara cukup positif, sebagaimana tercermin dalam Tabel 4.16. Dari 100 responden, tidak ada yang memberi skor 1 (sangat tidak setuju), sementara hanya **6 %** ($n = 6$) yang memilih skor 2 (tidak setuju). Sebagian besar berada pada tingkat netral hingga setuju: **36 %** ($n = 36$) memilih skor 3 (netral) dan **39 %** ($n = 39$) memberi skor 4 (setuju). Selain itu, **19 %** responden ($n = 19$) sangat setuju (skor 5) bahwa kondisi kerja mendukung kepuasan mereka. Dengan demikian, sekitar **58 %** responden (skor 4-5) menilai kondisi kerja secara menguntungkan, menandakan bahwa mayoritas pegawai merasa lingkungan kerja, fasilitas, dan proses kerja di BI Papua cukup memuaskan untuk meningkatkan kepuasan kerja, meski masih terdapat **42 %** yang berada pada posisi netral atau kurang setuju, menunjukkan ruang untuk

perbaikan seperti peningkatan ergonomi, keseimbangan beban kerja, atau kebijakan kesejahteraan tambahan.

b. Pernyataan Hubungan Antar Pegawai (Y.2)

Jawaban responden pada variabel Terikat Kepuasan Pegawai (Y) untuk item pernyataan Hubungan Antar Pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Hubungan Antas Pegawai (Y.2)

Hubungan Antar Pegawai					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	7	7.0	7.0	8.0
	3.00	25	25.0	25.0	33.0
	4.00	48	48.0	48.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai hubungan antar pegawai secara cukup positif, yang tercermin dari Tabel 4.17. Dari 100 responden, hanya **1 orang (1%)** yang memberi skor 1 (sangat tidak setuju) dan **7 orang (7%)** memilih skor 2 (tidak setuju), menunjukkan bahwa sangat sedikit pegawai yang merasa hubungan kerja mereka buruk. Sebanyak **25 orang (25%)** menyatakan netral (skor 3), mengindikasikan kecenderungan untuk tidak terlalu terlibat atau belum merasakan keintiman dalam interaksi kerja. Namun, mayoritas responden menunjukkan sikap yang mendukung: **48 orang (48%)** menyatakan "Setuju" (skor 4) dan **19 orang (19%)**

menyatakan "Sangat Setuju" (skor 5), sehingga secara kumulatif **67%** responden merasa hubungan antar pegawai dalam kehidupan kerja cukup harmonis dan mendukung. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang saling menghargai dan kooperatif telah berkembang secara signifikan di perwakilan BI Papua. Akan tetapi, masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya bagi 33% yang masih berada di kategori netral atau tidak setuju, yang dapat diatasi melalui aktivitas tim building, pelatihan komunikasi interpersonel, serta penguatan budaya saling menghargai dan empati dalam lingkungan kerja

c. Pernyataan Penghargaan dan Kompensasi (Y.3)

Jawaban responden pada variabel Terikat Kepuasan Pegawai (Y) untuk item pernyataan Penghargaan dan Kompensasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18
**Frekuensi Jawaban Responden untuk
Pernyataan Penghargaan dan Kompensasi (Y.3)**

Penghargaan dan Kompensasi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	11.0	11.0	11.0
	3.00	23	23.0	23.0	34.0
	4.00	38	38.0	38.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai bahwa sistem penghargaan dan kompensasi secara umum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana terlihat dari Tabel 4.18.

Dari total 100 responden, **11 orang (11%)** menyatakan "Tidak Setuju" (skor 2), menunjukkan bahwa masih ada sebagian pegawai yang merasa penghargaan dan kompensasi belum sebanding dengan kontribusi mereka. Sebanyak **23 orang (23%)** memilih "Netral" (skor 3), mencerminkan ketidakpastian atau keinginan untuk peningkatan lebih lanjut. Namun, mayoritas responden menunjukkan dukungan yang kuat: **38 orang (38%)** menyatakan "Setuju" (skor 4) dan **28 orang (28%)** menyatakan "Sangat Setuju" (skor 5), sehingga **66%** dari seluruh responden (skor 4–5) merasa bahwa penghargaan dan kompensasi yang diberikan cukup adil, layak, dan mampu memotivasi kinerja. Angka ini menunjukkan bahwa sistem tersebut secara keseluruhan telah berhasil menciptakan rasa keadilan dan pengakuan terhadap kerja keras pegawai. Akan tetapi, masih terdapat **34%** pegawai yang belum merasa sepenuhnya puas, yang menjadi tantangan untuk diatasi melalui evaluasi lebih mendalam terhadap struktur insentif, transparansi penerapan kebijakan, serta respons terhadap masukan dari pegawai, guna membangun sistem yang lebih inklusif dan berkelanjutan dalam memperkuat kepuasan serta keterlibatan pegawai di BI Papua.

d. Pernyataan Pengembangan Karir (Y.4)

Jawaban responden pada variabel Terikat Kepuasan Pegawai (Y) untuk item pernyataan Pengembangan Karir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19

Frekuensi Jawaban Responden untuk Pernyataan Pengembangan Karir (Y.4)

Penghargaan dan Kompensasi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2.00	11	11.0	11.0	11.0
	3.00	23	23.0	23.0	34.0
	4.00	38	38.0	38.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.19, indikator **Pengembangan Karir** menunjukkan bahwa mayoritas pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menilai aspek ini secara positif, dengan **38 %** responden ($n = 38$) memberikan penilaian “Setuju” (skor 4) dan **28 %** ($n = 28$) “Sangat Setuju” (skor 5), sehingga total **66 %** menyatakan kepuasan yang tinggi terhadap peluang pengembangan karir yang tersedia. Sebaliknya, **11 %** ($n = 11$) memilih skor 2 (“Tidak Setuju”) dan **23 %** ($n = 23$) memilih skor 3 (“Netral”), menandakan bahwa sekitar sepertiga responden (34 %) masih merasakan ketidakjelasan atau kurangnya dukungan dalam pengembangan karier mereka. Tidak ada responden yang memberikan skor 1 (“Sangat Tidak Setuju”). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian besar pegawai mengakui adanya peluang karir yang cukup memadai, masih terdapat ruang perbaikan, terutama dalam memperjelas jalur promosi, menyediakan program pelatihan yang lebih terstruktur, serta meningkatkan komunikasi tentang kebijakan pengembangan karir agar persepsi ketidakpuasan pada 34 % responden dapat berkurang.

2.3 Analisis Data dan Uji Hipotesis

1. Uji Instrument

a. Uji Validitas

Pengujian ini dilaksanakan untuk melakukan pengukuran kegunaan instrumen dalam mengukur validitas suatu kuesioner. Hasil yang valid terjadi apabila nilai signifikansi $< 0,05$. Data hasil uji validitas pada penelitian ini ditampilkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1)

		KOMPETENSI
		Correlations
Keyakinan nilai	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Keterampilan	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Pengalaman	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Kepribadian	Pearson Correlation	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Motivasi	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Emosional	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Intelektual	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Budaya	Pearson Correlation	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KOMPETENS I	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

Sumber: Data diolah Peneliti

Berbagai item pernyataan yang membentuk variabel Kompetensi pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan tingkat validitas yang tinggi, yang dapat dilihat dari nilai-nilai korelasi Pearson yang signifikan ($p < 0,001$) untuk semua indikator. Item Keyakinan nilai memiliki korelasi paling kuat sebesar 0,875, menandakan bahwa keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi berkontribusi sangat besar terhadap konstruk kompetensi. Item Keterampilan juga terbukti valid dengan korelasi 0,656, sementara Pengalaman (0,758), Kepribadian (0,799), Motivasi (0,710), Emosional (0,767), Intelektual (0,828) dan Budaya (0,698) masing-masing berada pada rentang korelasi yang cukup tinggi ($\geq 0,65$) dan signifikan secara statistik. Karena seluruh nilai p-value berada pada level 0,000 ($p < 0,001$), dapat dipastikan bahwa masing-masing item memang mengukur dimensi kompetensi secara konsisten dan tidak terjadi kesalahan pengukuran. Dengan demikian, semua indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konstruk dan dapat dipertahankan dalam model penelitian, sementara korelasi total variabel Kompetensi (Pearson = 1) menegaskan bahwa gabungan semua item secara keseluruhan merepresentasikan konstruk kompetensi secara tepat.

Tabel 4.21
Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan (X2)

		Correlations	PENEMPATAN
Asas terbuka	Pearson Correlation		.642**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		100
Asas bebas	Pearson Correlation		.620**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		100
Asas objektif	Pearson Correlation		.768**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		100
Asas adil	Pearson Correlation		.355**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		100
PENEMPATAN	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		100

Indeks validitas tiap item pernyataan pada variabel Penempatan pegawai perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua menunjukkan bahwa semua indikator berhubungan signifikan dengan konstruk keseluruhan ($p < 0,001$). Item Asas terbuka memiliki koefisien korelasi Pearson sebesar 0,642, yang tergolong kuat-menengah, menandakan bahwa persepsi terbuka dalam penempatan sangat mendukung pemahaman responden terhadap dimensi ini. Asas bebas memperoleh nilai 0,620, juga berada dalam kisaran korelasi menengah, sehingga masih menunjukkan kontribusi yang cukup baik. Asas objektif memperoleh korelasi tertinggi, 0,768, mencerminkan hubungan yang kuat antara persepsi objektivitas penempatan dan keseluruhan kompetensi penempatan, sehingga item ini merupakan indikator paling valid di antara yang diuji. Sementara itu, Asas adil hanya menghasilkan koefisien 0,355, yang masih berada di atas ambang batas minimum ($\approx 0,30$) untuk dianggap valid, namun relatif lemah bila dibandingkan dengan tiga item lainnya; hal ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam penempatan masih memerlukan penguatan atau penyempurnaan agar lebih konsisten dengan konstruk utama. Karena semua nilai signifikansi berada pada level 0,000 ($p < 0,001$), dapat dipastikan bahwa setiap item secara statistik signifikan dan layak dipertahankan dalam model penelitian, meskipun Asas adil mungkin memerlukan perhatian khusus untuk meningkatkan daya jelasknya.

Tabel 4.22

Hasil Uji Validitas Variabel Kepausan (Y)

Correlations		
		KEPUASAN
Kondisi Kerja	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Hubungan Antar Pegawai	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Penghargaan dan Kompensasi	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KEPUASAN	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

Sumber: Data diolah Peneliti

Item-item yang mengukur Loyalitas (Kepuasan) Pegawai di perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua terbukti memiliki validitas konstruk yang sangat baik. Semua variabel independen menunjukkan koefisien korelasi Pearson yang tinggi dan signifikan pada level 0,001 ($p = 0,000$), sehingga dapat dipastikan masing-masing item memang mengukur dimensi kepuasan secara konsisten. Hubungan antar pegawai memiliki korelasi tertinggi ($r = 0,849$), diikuti sangat dekat oleh Pengembangan karir ($r = 0,848$), menandakan bahwa persepsi kerja sama yang baik serta peluang pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap rasa puas pegawai. Penghargaan dan kompensasi ($r = 0,821$) dan Kondisi kerja ($r = 0,810$) juga berada pada rentang korelasi kuat, menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut secara signifikan berkontribusi pada persepsi loyalitas. Karena semua nilai berada jauh di atas ambang minimum umum ($\approx 0,30$) dan signifikan secara statistik, setiap item dapat dipertahankan dalam model penelitian tanpa perlu di-discard; sekaligus menegaskan bahwa konstruk kepuasan pegawai diukur secara komprehensif melalui keempat dimensi tersebut

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas ini berguna dalam menganalisa konsistensi hasil pengukuran saat dilakukan sebanyak dua kali maupun lebih tanpa mengubah alat ukurnya. Dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, dapat disimpulkan reliabel (dapat dipercaya) jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Berikut merupakan tampilan data hasil uji reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 4.23

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Kompetensi (X ₁)	0,783	0,60	Reliabel
Penempatan Pegawai (X ₂)	0,753	0,60	Reliabel
Kepuasan Pegawai (Y)	0,824	0,60	Reliabel

Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian menunjukkan tingkat reliability yang memadai, sebagaimana tercermin dalam nilai Cronbach's Alpha pada Tabel 4.23. Untuk variabel **Kompetensi (X1)** nilai Alpha sebesar **0,783** berada di atas standar minimum 0,60, menandakan bahwa item-item yang mengukur kompetensi memiliki konsistensi internal yang cukup kuat dan dapat diandalkan untuk merepresentasikan konstruk tersebut. Variabel **Penempatan Pegawai (X2)** memperoleh nilai **0,753**, yang juga melampaui ambang batas standar, sehingga menegaskan bahwa pertanyaan-pertanyaan terkait penempatan pegawai saling konsisten dan memberikan gambaran yang stabil mengenai persepsi penempatan. Sedangkan variabel **Kepuasan Pegawai (Y)** mendapatkan nilai **0,824**, yang merupakan nilai tertinggi di antara ketiga variabel dan menunjukkan reliability yang sangat baik; hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kepuasan (seperti kondisi kerja, hubungan antar pegawai, penghargaan dan kompensasi, serta pengembangan karir) saling berkorelasi kuat dan secara bersama-sama mampu mengukur dimensi kepuasan secara konsisten. Karena semua nilai Alpha melebihi standar 0,60, masing-masing variabel dapat dianggap **reliabel**, sehingga data yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan dalam analisis selanjutnya.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Apabila ingin mengetahui normalnya distribusi nilai residual yang dihasilkan, maka diperlukan pelaksanaan uji normalitas data. Data disimpulkan terdistribusi secara normal saat nilai *Asymp Sig > 0,05*. Data

hasil uji normalitas data pada penelitian ini bisa dicermati pada tabel berikut:

Tabel 4.24

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N		100	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	7.05598295	
Most Extreme Differences	Absolute	.053	
	Positive	.053	
	Negative	-.040	
Test Statistic		.053	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.696	
	99% Confidence Interval	Lower Bound .684	
		Upper Bound .708	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Sumber : Output IBM SPSS Statistics

Uji normalitas yang dilakukan dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa **Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200**, yang jauh di atas batas signifikan umum 0,05; dengan kata lain, hipotesis nol bahwa

distribusi residual tidak berbeda dengan distribusi normal tidak ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual unstandardized berprilaku normal. Nilai **Test Statistic = 0,053** juga relatif kecil, menandakan perbedaan maksimum antara distribusi empiris dan distribusi normal sangat minim. Dukungan tambahan datang dari **Monte Carlo Sig. (2-tailed) = 0,696**, hasil simulasi berbasis 10.000 sampel yang memperkuat bahwa data tidak menyimpang secara signifikan dari normalitas. Selanjutnya, interval kepercayaan 99 % untuk rata-rata residual berada di antara **0,684** dan **0,708**, mengindikasikan nilai rata-rata yang sangat dekat dengan nol (Mean = 0,0000000) dan standar deviasi sekitar 7,06. Secara keseluruhan, nilai-nilai tersebut menegaskan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, sehingga analisis selanjutnya (misalnya regresi atau uji-t) dapat dilakukan tanpa khawatir mengenai pelanggaran distribusi normal..

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini berguna dalam menentukan apakah terjadi korelasi di antara variable pada model regresi. Model tersebut dikatakan tidak memiliki multikolinearitas ketika nilai VIF < 10 dan nilai tolerance >0,1. Data hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dicermati pada tabel berikut:

Tabel 4.25

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a	
Model	Collinearity Statistics

		VIF
1	(Constant)	
	Kompetensi	1.000
	Penempatan	1.000

Sumber : Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan tabel **Coefficients** yang menampilkan nilai **Variance Inflation Factor (VIF)**, variabel **Kompetensi** dan **Penempatan** masing-masing memiliki VIF sebesar **1,000**. Nilai VIF yang berada di kisaran 1 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linier yang berlebih (multikolinearitas) antara variabel-variabel independen dalam model regresi. Secara umum, VIF di bawah 5 (atau 10 pada standar yang lebih longgar) sudah dianggap dapat diterima; nilai **1** bahkan menandakan bahwa setiap variabel berkontribusi secara unik tanpa redundansi dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, asumsi klasik tentang tidak adanya multikolinearitas terpenuhi, sehingga hasil estimasi koefisien regresi dapat dianggap stabil dan tidak terdistorsi oleh keterkaitan antar variabel prediktor.

C. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastitas dilakukan dengan metode glesjer pada penelitian ini.

Berikut merupakan hasil uji heteroskedastitas penelitian:

Tabel 4.26
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.701	2.731		5.382	.000
	Kompetensi	-.030	.049	-.058	-.616	.539
	Penempatan	-.297	.075	-.374	-3.977	.000

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber : Output IBM SPSS Statistics

Uji Glejser yang dilakukan dengan menjadikan **Abs_RES** (nilai absolut residual) sebagai variabel dependen dan menurunkan koefisiennya terhadap variabel-variabel independen (**Kompetensi** dan **Penempatan**) memberikan gambaran tentang adanya atau tidaknya heteroskedastisitas.

Pada tabel hasil koefisien terlihat bahwa konstanta ($B = 14,701$, $p < 0,001$) signifikan, yang memang biasanya terjadi karena mengontrol nilai rata-rata residual. Untuk variabel **Kompetensi**, nilai koefisien ($B = -0,030$) tidak signifikan ($p = 0,539$), sehingga tidak ada bukti bahwa varians residual berubah seiring perubahan kompetensi. Sebaliknya, variabel **Penempatan** menunjukkan koefisien yang signifikan ($B = -0,297$, $p = 0,000$) dengan nilai $t = -3,977$. Signifikansi ini mengindikasikan bahwa varians residual berhubungan secara statistik dengan tingkat penempatan, artinya nilai residual cenderung lebih kecil ketika penempatan meningkat (karena koefisiennya negatif). Karena setidaknya satu variabel independen (Penempatan) signifikan dalam regresi Glejser, hipotesis nol homoskedastisitas ditolak dan dapat disimpulkan bahwa **ada**

heteroskedastisitas dalam model. Implikasinya, estimasi koefisien regresi OLS tetap tidak bias, namun standar errornya tidak lagi efisien; oleh karena itu disarankan menggunakan standar error yang tahan terhadap heteroskedastisitas (misalnya robust atau White's heteroskedasticity-consistent standard errors) untuk analisis selanjutnya..

3. Uji Hipotesis

A. Uji F

Pengujian tersebut dilaksanakan guna menentukan pengaruh dari Kompetensi (X1) dan Penempatan Pegawai (X2) terhadap Kepuasan Pegawai (Y). Berikut ini adalah data hasil uji F pada penelitian ini:

Tabel 4.27

Hasil Uji F

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	867.137	2	433.569	8.533	.000 ^b
	Residual	4928.903	97	50.813		
	Total	5796.040	99			

Sumber : Output IBM SPSS Statistics

Uji simultan atau uji F dalam Tabel 4.27 menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel bebas **Kompetensi** dan Penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat **Kepuasan Pegawai** di perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Nilai **F = 8,533** dengan **signifikansi (Sig.) = 0,000**, jauh di bawah batas kritis $\alpha = 0,05$, sehingga

hipotesis nol yang menyatakan tidak ada pengaruh simultan antara kedua variabel bebas terhadap kepuasan pegawai ditolak. Dengan kata lain, kombinasi dari kompetensi pegawai dan sistem penempatan secara keseluruhan berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan. Dari sisi jumlah kuadrat, regresi mampu menjelaskan sebesar **867,137** dari total variasi kepuasan (Sum of Squares Regression), sementara sisanya (4.928,903) berasal dari galat atau faktor tak teramat (Residual). Rata-rata kuadrat masing-masing komponen (Mean Square) yaitu 433,569 untuk regresi dan 50,813 untuk residual, menunjukkan bahwa variasi yang dijelaskan oleh model jauh lebih tinggi dibandingkan yang tidak dijelaskan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa kebijakan pengembangan kompetensi dan sistem penempatan pegawai merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. .

B. Uji T

Uji hipotesis parsial t-test bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.28**Hasil Uji T**

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.484	4.925		3.753	.000
	Kompetensi	.182	.089	.192	2.050	.043
	Penempatan	.482	.135	.335	3.580	.001

Sumber : Output IBM SPSS Statistics

Uji parsial (uji t) memperlihatkan bahwa kedua variabel bebas **Kompetensi** dan **Penempatan** berpengaruh signifikan terhadap **Kepuasan Pegawai** pada perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua; nilai *t* untuk Kompetensi sebesar 2,050 dengan *Sig.* = 0,043 serta nilai *t* untuk Penempatan sebesar 3,580 dengan *Sig.* = 0,001, keduanya berada di bawah taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat ditolak hipotesis nol bahwa koefisien masing-masing variabel adalah nol. Koefisien tak terstandardisasi menunjukkan bahwa peningkatan pada Kompetensi meningkatkan kepuasan sebesar 0,182 unit, sedangkan peningkatan pada Penempatan meningkatkan kepuasan sebesar 0,482 unit, keduanya bersifat positif. Dari segi **uji dominan**, koefisien standar (Beta) memperlihatkan bahwa Penempatan ($\beta = 0,335$) memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan Kompetensi ($\beta = 0,192$). Oleh karena itu, meskipun kedua variabel signifikan, variabel Penempatan lebih dominan dalam menjelaskan variasi kepuasan pegawai dibandingkan Kompetensi.

4.4 Pembahasan

Dalam penelitian ini dapat dijelaskan terdapat 100 responden dari seluruh Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua , dengan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Pegawai

Variabel bebas **Kompetensi Pegawai (X1)** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kepuasan Pegawai** di perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien tak terstandardisasi **B = 0,182** dan nilai **t = 2,050** (*p-value* = 0,043) pada tabel koefisien. Artinya, setiap peningkatan pada kompetensi karyawan akan meningkatkan tingkat kepuasan sebesar 0,182 unit, dengan kontribusi yang tetap signifikan meskipun masih lebih kecil dibandingkan pengaruh penempatan. Kompetensi dalam penelitian ini diukur melalui delapan indikator yang diadopsi dari Handoko (2012) sebagaimana dikutip oleh Farisi et al. (2021), yaitu **keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, aspek-aspek kepribadian (personal attributes), motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi**. Setiap indikator tersebut secara kolektif membentuk tingkat kompetensi individu; misalnya, karyawan yang memiliki nilai-nilai profesional yang kuat, keterampilan teknis yang memadai, serta pengalaman kerja yang relevan cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugas, sementara motivasi tinggi, stabilitas emosional, kemampuan intelektual yang baik, dan kesesuaian dengan budaya organisasi memperkuat rasa keterikatan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan pada satu atau lebih indikator kompetensi akan secara simultan meningkatkan persepsi karyawan terhadap kemampuan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa

upaya pengembangan kompetensi—dengan menitikberatkan pada penguatan nilai-nilai, peningkatan keterampilan, pengalaman praktis, serta aspek-aspek kepribadian, motivasi, emosional, intelektual, dan budaya organisasi—adalah strategi penting bagi Bank Indonesia untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di wilayah Papua.

2. Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai

Penempatan Pegawai (X_2) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai di perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua, yang tercermin dari nilai koefisien tak terstandardisasi **B = 0,482**, nilai $t = 3,580$, dan **p = 0,001** pada tabel koefisien. Artinya, setiap peningkatan dalam kualitas penempatan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,482 unit, menunjukkan bahwa penempatan yang baik merupakan faktor utama dalam menjelaskan variasi kepuasan karyawan (Beta = 0,335, lebih tinggi dibandingkan Kompetensi). Hubungan ini dapat dipahami lebih dalam dengan merujuk pada asas-asas penempatan tenaga kerja yang diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan (Umbara, C 2019:16). **Asas Terbuka** memastikan bahwa karyawan memperoleh informasi jelas mengenai jam kerja, sistem upah, dan jenis pekerjaan, sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan rasa keadilan. **Asas Bebas** memberikan kebebasan bagi karyawan memilih pekerjaan yang diinginkan dan bagi perusahaan menyeleksi tenaga yang sesuai, yang meningkatkan persepsi otonomi dan kecocokan antara individu dan posisi. **Asas Obyektif** menekankan penempatan berdasarkan kesesuaian kompetensi dengan tugas, sehingga karyawan merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan mereka, memperkuat rasa kompetensi dan motivasi. **Asas Adil** menekankan penempatan

berdasarkan kemampuan, yang menciptakan kepercayaan bahwa proses penempatan berlangsung tanpa diskriminasi dan berbasis meritokrasi. Ketika keempat asas ini diimplementasikan secara konsisten, karyawan merasakan lingkungan kerja yang transparan, bebas, objektif, dan adil, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Dengan demikian, upaya memperkuat kebijakan penempatan yang berlandaskan keempat asas tersebut menjadi strategi kunci bagi Bank Indonesia untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di wilayah Papua.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan hasil dalam analisa dan pembahasan, adalah:

- 1) Kompetensi menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua .
- 2) Penempatan Pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua .
- 3) Penempatan Pegawai dan Kompetensi secara bersama-sama terhadap berdampak signifikan terhadap Kepuasan Pegawai , artinya tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

5.2 Saran

Berikut beberapa saran yang dapat diimplementasikan oleh perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua berdasarkan temuan penelitian:

1. Meningkatkan Penerapan Sistem Evaluasi Kompetensi Berkala dan Terstruktur
Karena penelitian menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penentu utama dalam menentukan kepuasan kerja pegawai, maka perlu dibangun sistem evaluasi kompetensi yang berkelanjutan, objektif, dan terukur. Evaluasi sebaiknya tidak hanya dilakukan saat seleksi atau promosi, tetapi juga secara *periodik* (setiap 6–12 bulan) guna memastikan pegawai tetap update dan sesuai dengan tuntutan kerja di era transformasi digital dan perubahan regulasi. Perlu diterapkan pendekatan 360 derajat feedback atau kompetensi berbasis kompetensi kunci (core competencies) sesuai dengan standar Bank Indonesia,

seperti kompetensi teknis (pengelolaan risiko, kebijakan monetari), kompetensi interpersonal, serta kapasitas adaptasi terhadap perubahan. Hasil evaluasi ini harus menjadi dasar dalam perencanaan pengembangan diri (PDK), pelatihan, dan penempatan jabatan. Dengan sistem seperti ini, pegawai akan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap pertumbuhan profesional mereka, sehingga memperkuat rasa dihargai dan puas bekerja.

2. Memperkuat Sistem Penempatan Kerja Berbasis Kompetensi, Bukan Berdasarkan Hubungan atau Senioritas Temuan bahwa penempatan kerja berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa tidak semua pegawai harus ditempatkan di jabatan yang sama meskipun memiliki latar belakang yang serupa. Banyak pegawai di Perwakilan Bank Indonesia Papua masih ditempatkan berdasarkan senioritas, koneksi, atau kebijakan internal yang kurang transparan, terutama dalam posisi strategis seperti analis kebijakan, pengelola risiko, atau staf pendukung operasional. Sebagai gantinya, diperlukan sistem penempatan kerja berbasis kompetensi terukur yang mengintegrasikan hasil evaluasi kompetensi, minat pekerjaan, dan kebutuhan jabatan. Misalnya, pegawai dengan kompetensi tinggi dalam pemrosesan data dan analisis keuangan sebaiknya ditempatkan di unit statistik atau pengawasan sistem pembayaran, bukan di unit administrasi yang tidak memanfaatkan kemampuannya secara optimal. Penerapan sistem seperti ini akan mengurangi kepuasan kerja yang terancam oleh perasaan "terbuangnya kemampuan", yang sering terjadi pada pegawai muda atau lulusan baru dengan latar belakang pendidikan tinggi namun ditempatkan di posisi yang tidak sesuai potensinya.

3. Membangun Program Pengembangan Kompetensi Berbasis Kebutuhan Jabatan dan Individu Berdasarkan interaksi positif antara kompetensi dan penempatan kerja, diperlukan strategi pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan—bukan hanya program pelatihan tahunan yang bersifat formal. Perlu dibuat Program Pengembangan Kompetensi Individual (IPD) yang mencakup :

- Identifikasi gap kompetensi per jabatan,
- Pemetaan keterampilan pegawai melalui hasil evaluasi,
- Perencanaan pembelajaran individual (misalnya: sertifikasi BI, pelatihan manajemen risiko, digital literacy),
- Pemantauan perkembangan dan revaluasi berkala.

Program ini bisa diintegrasikan dalam sistem karier dan kompensasi, di mana pegawai yang menyelesaikan program pengembangan kompetensi tertentu diberikan insentif seperti promosi internal, bonus, atau kesempatan magang di kantor pusat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga membangun motivasi internal pegawai untuk berkembang dan merasa dihargai.

4. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas dalam Proses Penempatan dan PromosiKarena penempatan kerja yang tidak akuntabel dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan kepuasan kerja, diperlukan sistem yang transparan dan terbuka. Setiap keputusan penempatan dan promosi harus dibarengi dengan:

- Dokumentasi kriteria penempatan (standar kompetensi, pengalaman, dan hasil evaluasi),

- Penjelasan alasan penempatan kepada pegawai,
- Mekanisme banding atau pertimbangan ulang atas keputusan penempatan.

Transparansi ini akan memperkuat kepercayaan pada manajemen dan mengurangi perasaan *favoritisme* atau *diskriminasi*. Dalam konteks perwakilan daerah seperti Papua, di mana pegawai sering menghadapi tantangan geografi, budaya, dan keterbatasan layanan, rasa adil dan keadilan dalam penempatan menjadi faktor psikologis krusial yang mendukung kepuasan kerja.

5. Integrasi Kepuasan Kerja sebagai Indikator Kinerja Manajemen SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan kerja secara bersamaan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak boleh hanya menjadi indikator akhir, melainkan harus dijadikan indikator utama kinerja manajemen SDM. Sebagai contoh, kinerja pimpinan perwakilan atau HRD harus diukur berdasarkan:

- Tingkat kepuasan kerja pegawai (melalui survei rutin),
- Tingkat kecocokan penempatan kerja terhadap kompetensi,
- Tingkat partisipasi pegawai dalam program pengembangan kompetensi.

Dengan mengukur kinerja berdasarkan kepuasan pegawai, manajemen akan lebih ter dorong untuk memperbaiki sistem SDM secara strategis, bukan hanya secara teknis.

6. Menciptakan Budaya Organisasi yang Menghargai Kompetensi dan Pengembangan Diri. Perlu dibangun budaya organisasi yang mendukung

pembelajaran berkelanjutan, penghargaan terhadap kinerja kompetensi, dan penerimaan terhadap perbedaan. Pegawai di Perwakilan Bank Indonesia Papua perlu merasa bahwa perusahaan tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga menghargai proses, usaha, dan pertumbuhan pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Madina. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Hasannudin.
- Ananta, B. A. P., Imelda, S., & Fahlevi, A. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI, DAN PENEMPATAN KERJA PADA KINERJA KARYAWAN PT SOCFIN INDONESIA MEDAN. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*. <http://journal.idei.or.id/jeb/article/view/173>
- Anita, J., et al. (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* 2(1): 67-77.
- Arristra, Honey Desy. (2016). Pengaruh Kompensasi, Beban kerja dan Kualitas Deprita dan Soegoto (2013). " Kompetensi dan Kinerja Karyawan Bank BNI KCU Bandung." *Majalah Ilmiah Unikom* 17(1): 25-28.
- Dessler, G. (2000). Human Resource Management. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- dr. Soebandi Jember. Skripsi. Universitas Jember.
- Farisi, S., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal SALMAN (Sosial* <http://jurnal.fisarresearch.or.id/index.php/salman/article/view/34>
- Farma, V. V. (2021). *PENGARUH AKTUALISASI DIRI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI REGIONAL II SUMATERA BARAT.* repository.uin-suska.ac.id/52031/ <http://repository.uin-suska.ac.id/52031/>
- Hakim, W., Haerani, S., & Rahman, A. T. (2019). Analisis Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (Studi Kasus: Pemerintahan Kabupaten Keerom). 2(1), 8–19.
- Hamdiah, H., Firman, A., & Sultan, M. S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Penempatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. *Jurnal Aplikasi Manajemen &* <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/massaro/article/view/3417>

- Hasibuan, M. S. and H. M. S. Hasibuan (2016). Manajemen sumber daya manusia, Bumi Aksara.
- Heliyani, H., & Hardi, D. (2021). Pengaruh Penempatan, Pengembangan Karir Dan Aktualisasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bapelitbang Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Ekonomi*. <http://ojs.itbhas.ac.id/index.php/JE/article/view/460>
- Iskandar, H. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(4), 243–260.
- Listio, Ronald (2010). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat. UNIKOM Bandung. Tesis Magister Manajemen. P.1-271.
- Maharani, C. (2021). *Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri, Reward dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Agro Niaga Jabung)*. repository.unisma.ac.id. <https://repository.unisma.ac.id/handle/123456789/4739>
- Maharani, C., Sunaryo, H., & Rizal, M. (2022). Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri, Reward Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Agro Niaga Jabung). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset* <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/15662>
- Mahriani, E. Et.al. (2021). Kinerja Karyawan. Widina Bhakti Persada: Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, A. A., & Tenriyola, A. P. (2023). *HR Competency Analysis on Increasing MSMEs Performance In Supporting Industrial Era 4.0*.
- Mufti, O., Parvaiz, G.S., Wahab, M., Durrani, M. (2016). Human Resources Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*. Volume X, Number 1. Page 83-104.
- Mulyani, S. R., & Saputri, M. A. (2019). Pengaruh kompetensi pegawai, penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Psyche 165 Journal*. <https://jpsy165.org/ojs/index.php/jpsy165/article/view/51>
- PANDAR, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Lamala Kabupaten Banggai. *Jurnal Ilmiah Manajemen "EMOR,"* 1(2), 1. <https://doi.org/10.32529/emor.v1i2.27>

Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan Rawat Inap dan Rawat Jalan RSD

- Permatasari, U., Harlen, H., & Machasin, M. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai BPKAD Provinsi Riau. *Innovative: Journal Of Social* <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/1375>
- Priansa. (2016). Perencanaan & Pengembangan SDM, Bandung: Cv. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Depok: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, P. Stephen dan Mary, Coulter. 2014. Manajemen, diterjemahkan oleh Wilson, Bangun, Jakarta Selatan: Salemba Empat .
- Runtunuwu, Lapihan et al. (2015). Pengaruh Disiplin, Penempatan, dan Spontanitas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. Jurnal Emba, Volume 3 Nomor 3.
- Saputri, A., & Nururly, S. (2023). PENGARUH AKTUALISASI DIRI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT AIR MINUM GIRI MENANG (PERSERO). *Jurnal Review Pendidikan* <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/20685>
- SARI, D. (2022). *PENGARUH KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI, PENGHARGAAN, DAN KEBUTUHAN SOSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PILLAR PRATAMA* repository.upm.ac.id. <http://repository.upm.ac.id/id/eprint/4217>
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama. Bandung.
- Septiani, L. (n.d.). *KOMPETENSI KARYAWAN DI PT. BANK MANDIRI CABANG OTTO ISKANDARINATA KOTA TASIKMALAYA*.
- Sudaryono. (2018). Metodologi Penelitian. Raja Grafindo
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supomo dan Eti Nurhayati. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Yrama Widya.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Syauta & Yuniasanti. (2015). Hubungan antara kebutuhan Aktualisasi Diri dengan Motivasi Kerja pada wanita Karir (Jurnal Sosio Humaniora No. 2, pp. 134-136)

- Wahyun, R. T., & Martini, N. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang. *YUME: Journal of Management*. <https://www.jurnal.stteamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/2556>
- Werther and Davis. (1996). Human Resource and Personal Management. Mc Graw–Hill

LAMPIRAN KUESIONER

PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN, DAN AKTUALISASI DIRI

PEGAWAI TERHADAP KINERJA

No. Responden :

Unit/Devisi Kerja :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Pendidikan Terakhir : SMA S1 S2 S3

Masa Kerja : tahun bulan

Usia : tahun

Beri tanda V (check point) pada kolom yang disediakan

Penjelasan dan Petunjuk :

1. Jawaban atas kuesioner ini tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kerja pegawai dalam hal prestasi karena jawaban dan identitas responden akan dirahasiakan dan tidak untuk dipublikasikan
2. Tujuan dari pembuatan kuesioner ini adalah untuk membantu penulis dalam pengumpulan data sebagai bahan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir dari program Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bacalah setiap pertanyaan tanpa ada yang terlewatkan, berikan tanda V (check point) pada jawaban yang dipilih dan tanda V̄ (check correction) pada pilihan yang akan dikoreksi)
4. Untuk no. Responden silahkan diabaikan, nanti akan diisi oleh peneliti
5. Singkatan :

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

N : Netral

VARIABEL BEBAS KOMPETENSI (X₁)

NO	PERTANYAAN VARIABEL KOMPETENSI (X₁)	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa bahwa keyakinan dan nilai-nilai yang saya miliki secara pribadi mendukung pencapaian visi dan misi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
2	Saya yakin bahwa saya mempunyai keterampilan profesional yang memadai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab saya di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
3	Pengalaman kerja saya memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas kerja saya di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
4	Aspek kepribadian saya, seperti ketekunan dan kemampuan beradaptasi, meningkatkan kinerja kerja saya di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
5	Motivasi saya untuk berkembang dan berprestasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua sangat tinggi					
6	Saya mampu mengelola emosi saya dengan baik dalam situasi kerja yang menantang di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
7	Saya merasa bahwa kemampuan intelektual saya, termasuk kemampuan analisis dan pemecahan masalah, sangat relevan dengan kebutuhan kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua					
8	Budaya organisasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja saya sebagai pegawai					

7. VARIABEL BEBAS PENEMPATAN (X₂)

NO	PERTANYAAN VARIABEL PENEMPATAN (X₂)	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa telah menerima informasi yang jelas dan lengkap tentang pekerjaan saya, termasuk jam kerja, sistem upah, dan deskripsi tugas					
2	Saya merasa memiliki kebebasan dalam memilih jenis pekerjaan yang saya inginkan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua, dan percaya bahwa Bank juga memiliki kebebasan dalam memilih karyawan sesuai dengan kebutuhan.					
3	Saya merasa bahwa proses penempatan pekerjaan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua dilakukan berdasarkan					

	penilaian obyektif terhadap kemampuan dan kecocokan pekerjaan				
4	Saya merasa bahwa saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan saya, menunjukkan bahwa Kantor Perwakilan Bank Indonesia Papua menerapkan prinsip keadilan dalam penempatan karyawan				

8. VARIABEL DEPENDENT KEPUASAN (Y)

NO	PERTANYAAN VARIABEL KINERJA (Y)	SS	S	N	TS	STS
1	Pegawai merasa bahwa kondisi kerja di Perwakilan Bank Indonesia Papua mendukung kenyamanan dan produktivitas, dengan fasilitas yang memadai serta lingkungan kerja yang aman dan kondusif untuk melaksanakan tugas sehari-hari.					
2	Hubungan antarpegawai di lingkungan kerja Perwakilan Bank Indonesia Papua terjalin dengan baik, ditandai oleh komunikasi yang efektif, rasa saling menghargai, dan kerja sama yang harmonis dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tantangan.					
3	Pegawai merasa bahwa penghargaan dan kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kontribusi dan kinerja yang diberikan, sehingga memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan loyalitas terhadap organisasi					
4	Perwakilan Bank Indonesia Papua memberikan kesempatan yang cukup bagi pegawai untuk mengembangkan karir melalui pelatihan, promosi, dan peningkatan kompetensi, sehingga pegawai merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas di organisasi.					

LAMPIRAN OUTPUT :

Frequencies KOMPETENSI Pegawai (X1)

Statistics						
	Keyakinan nilai	Keterampilan	Pengalaman	Kepribadian	Motivasi	
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.7000	3.6800	3.6500	3.7100	3.6800
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.09637	1.05294	1.02863	.99793	.98350
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics						
	Emosional	Intelektual	Budaya	KOMPETENSI		
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5600	3.7700	3.8000	29.5500	
Median		4.0000	4.0000	4.0000	31.0000	
Std. Deviation		1.16619	1.09041	1.07309	6.47197	
Minimum		1.00	1.00	1.00	14.00	
Maximum		5.00	5.00	5.00	40.00	

Frequency Table

Keyakinan nilai					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	2	2.0	2.0	2.0
	2.00	15	15.0	15.0	17.0
	3.00	22	22.0	22.0	39.0
	4.00	33	33.0	33.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Keterampilan					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2.00	16	16.0	16.0	16.0
	3.00	28	28.0	28.0	44.0
	4.00	28	28.0	28.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0

Total	100	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

Pengalaman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	16.0	16.0
	3.00	28	28.0	44.0
	4.00	31	31.0	75.0
	5.00	25	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Kepribadian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0
	2.00	13	13.0	14.0
	3.00	23	23.0	37.0
	4.00	40	40.0	77.0
	5.00	23	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Motivasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	14.0	14.0
	3.00	27	27.0	41.0
	4.00	36	36.0	77.0
	5.00	23	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Emosional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.0	5.0
	2.00	14	14.0	19.0
	3.00	27	27.0	46.0
	4.00	28	28.0	74.0
	5.00	26	26.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Intelektual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.0	3.0
	2.00	10	10.0	13.0
	3.00	25	25.0	38.0
	4.00	31	31.0	69.0
	5.00	31	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Budaya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.0	2.0
	2.00	13	13.0	15.0
	3.00	18	18.0	33.0
	4.00	37	37.0	70.0
	5.00	30	30.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

KOMPETENSI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	3	3.0	3.0
	15.00	1	1.0	4.0
	17.00	2	2.0	6.0
	18.00	2	2.0	8.0
	19.00	1	1.0	9.0
	20.00	4	4.0	13.0
	22.00	1	1.0	14.0
	23.00	3	3.0	17.0
	24.00	3	3.0	20.0
	25.00	5	5.0	25.0
	26.00	4	4.0	29.0
	27.00	5	5.0	34.0
	28.00	3	3.0	37.0
	29.00	8	8.0	45.0
	30.00	4	4.0	49.0
	31.00	9	9.0	58.0
	32.00	6	6.0	64.0
	33.00	3	3.0	67.0
	34.00	6	6.0	73.0
	35.00	8	8.0	81.0
	36.00	6	6.0	87.0
	37.00	5	5.0	92.0

38.00	4	4.0	4.0	96.0
39.00	1	1.0	1.0	97.0
40.00	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Frequencies Penempatan Pegawai (X2)

Statistics					
	Asas terbuka	Asas bebas	Asas objektif	Asas adil	PENEMPATAN
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6700	3.5400	3.4000	3.5100
Median		4.0000	4.0000	3.5000	4.0000
Std. Deviation		.97499	1.00925	1.12815	1.01995
Minimum		2.00	2.00	1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
					15.00

Frequency Table

Asas terbuka					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2.00	15	15.0	15.0	15.0
	3.00	24	24.0	24.0	39.0
	4.00	40	40.0	40.0	79.0
	5.00	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Asas bebas					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2.00	18	18.0	18.0	18.0
	3.00	30	30.0	30.0	48.0
	4.00	32	32.0	32.0	80.0
	5.00	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Asas objektif					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	3	3.0	3.0	3.0
	2.00	23	23.0	23.0	26.0
	3.00	24	24.0	24.0	50.0
	4.00	31	31.0	31.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Asas adil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	20.0	20.0
	3.00	28	28.0	48.0
	4.00	33	33.0	81.0
	5.00	19	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

PENEMPATAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	3	3.0	3.0
	7.00	6	6.0	9.0
	8.00	10	10.0	19.0
	9.00	11	11.0	30.0
	10.00	15	15.0	45.0
	11.00	16	16.0	61.0
	12.00	18	18.0	79.0
	13.00	15	15.0	94.0
	14.00	5	5.0	99.0
	15.00	1	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Frequencies Kepuasan Pegawai (Y)

		Statistics				
		Kondisi Kerja	Hubungan Antar Pegawai	Penghargaan dan Kompensasi	Pengembangan Karir	KEPUASA N
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.7100	3.7700	3.8300	3.8600	15.1700
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	15.5000
Std. Deviation		.84441	.87450	.96457	1.00524	3.07172
Minimum		2.00	1.00	2.00	1.00	6.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	20.00

Frequency Table

		Kondisi Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.0	6.0	6.0
	3.00	36	36.0	36.0	42.0
	4.00	39	39.0	39.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

		Hubungan Antar Pegawai			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	7	7.0	7.0	8.0
	3.00	25	25.0	25.0	33.0
	4.00	48	48.0	48.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

		Penghargaan dan Kompensasi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	11.0	11.0	11.0
	3.00	23	23.0	23.0	34.0
	4.00	38	38.0	38.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total				

Total	100	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

Pengembangan Karir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.0	3.0
	2.00	4	4.0	7.0
	3.00	28	28.0	35.0
	4.00	34	34.0	69.0
	5.00	31	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

KEPUASAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	1	1.0	1.0
	7.00	2	2.0	3.0
	9.00	2	2.0	5.0
	10.00	5	5.0	10.0
	11.00	2	2.0	12.0
	12.00	4	4.0	16.0
	13.00	7	7.0	23.0
	14.00	11	11.0	34.0
	15.00	16	16.0	50.0
	16.00	20	20.0	70.0
	17.00	9	9.0	79.0
	18.00	7	7.0	86.0
	19.00	5	5.0	91.0
	20.00	9	9.0	100.0
Total		100	100.0	100.0

Correlations Kompetensi Pegawai (X1)

		Correlations			
		Keyakinan nilai	Keterampilan	Pengalaman	Kepribadian
Keyakinan nilai	Pearson Correlation	1	.528**	.596**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
Keterampilan	Pearson Correlation	.528**	1	.408**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
Pengalaman	Pearson Correlation	.596**	.408**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
Kepribadian	Pearson Correlation	.667**	.449**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100
Motivasi	Pearson Correlation	.556**	.329**	.507**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000
	N	100	100	100	100
Emosional	Pearson Correlation	.615**	.460**	.477**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
Intelektual	Pearson Correlation	.677**	.410**	.612**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
Budaya	Pearson Correlation	.678**	.408**	.393**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
KOMPETENSI	Pearson Correlation	.875**	.656**	.758**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100

Correlations					
Motivasi	Emosional	Intelektua l	Budaya	KOMPETEN SI	

			.556**	.615**	.677**	.678**	.875**
	Keyakinan nilai	Pearson Correlation					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Keterampilan	Pearson Correlation	.329**	.460**	.410**	.408**	.656**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Pengalaman	Pearson Correlation	.507**	.477**	.612**	.393**	.758**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Kepribadian	Pearson Correlation	.409**	.540**	.644**	.530**	.799**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Motivasi	Pearson Correlation	1	.537**	.647**	.369**	.710**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Emosional	Pearson Correlation	.537**	1	.595**	.405**	.767**
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Intelektual	Pearson Correlation	.647**	.595**	1	.461**	.828**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
		N	100	100	100	100	100
	Budaya	Pearson Correlation	.369**	.405**	.461**	1	.698**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
		N	100	100	100	100	100
	KOMPETENS I	Pearson Correlation	.710**	.767**	.828**	.698**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
		N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations Penempatan Pegawai (X2)

		Correlations			
		Asas terbuka	Asas bebas	Asas objektif	Asas adil
Asas terbuka	Pearson Correlation	1	.060	.287**	.313**
	Sig. (2-tailed)		.555	.004	.002
	N	100	100	100	100
Asas bebas	Pearson Correlation	.060	1	.216*	.191
	Sig. (2-tailed)	.555		.031	.057
	N	100	100	100	100
Asas objektif	Pearson Correlation	.287**	.216*	1	.225*
	Sig. (2-tailed)	.004	.031		.025
	N	100	100	100	100
Asas adil	Pearson Correlation	.313**	.191	.225*	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.057	.025	
	N	100	100	100	100
PENEMPATAN	Pearson Correlation	.642**	.620**	.768**	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100

Correlations

PENEMPATAN

Asas terbuka	Pearson Correlation	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Asas bebas	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Asas objektif	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Asas adil	Pearson Correlation	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
PENEMPATAN	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations Kepuasan Pegawai (Y)

		Correlations		Hubungan Antar Pegawai	Penghargaan dan Kompensasi
		Kondisi Kerja			
Kondisi Kerja	Pearson Correlation	1	.661**	.522**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N	100	100	100	
Hubungan Antar Pegawai	Pearson Correlation	.661**	1	.576**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	
	N	100	100	100	
Penghargaan dan Kompensasi	Pearson Correlation	.522**	.576**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		
	N	100	100	100	
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.559**	.618**	.611**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	
KEPUASAN	Pearson Correlation	.810**	.849**	.821**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	

		Correlations		Pengembangan Karir	KEPUASAN
		Kondisi Kerja			
Kondisi Kerja	Pearson Correlation		.559**	.810**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N		100	100	
Hubungan Antar Pegawai	Pearson Correlation		.618**	.849**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N		100	100	
Penghargaan dan Kompensasi	Pearson Correlation		.611**	.821**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N		100	100	
Pengembangan Karir	Pearson Correlation		1	.848**	
	Sig. (2-tailed)			.000	
	N		100	100	
KEPUASAN	Pearson Correlation		.848**	1	
	Sig. (2-tailed)		.000		
	N		100	100	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Kompetensi Pegawai (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.783	9

Reliability Penempatan Pegawai (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.753	5

Reliability Kepuasan Pegawai (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.824	5

Regression

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 ^a	.150	.132	7.12835

- a. Predictors: (Constant), Penempatan, Kompetensi
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	867.137	2	433.569	8.533	.000 ^b
	Residual	4928.903	97	50.813		
	Total	5796.040	99			

- a. Dependent Variable: KEPUASAN
 b. Predictors: (Constant), Penempatan, Kompetensi

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	18.484	4.925		3.753	.000
	Kompetensi	.182	.089	.192	2.050	.043
	Penempatan	.482	.135	.335	3.580	.001

- a. Dependent Variable: KEPUASAN

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.9867	43.5526	38.1400	2.95955	100
Residual	-20.58849	13.76950	.00000	7.05598	100
Std. Predicted Value	-2.417	1.829	.000	1.000	100
Std. Residual	-2.888	1.932	.000	.990	100

- a. Dependent Variable: KEPUASAN

Charts

