

**The Influence Of Job Placement And Work Orientation On The Performance Of Family Planning Extension Workers With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The BKKBN Representative Office Of West Sulawesi Province**

**Pengaruh Penempatan Kerja Dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Penyuluhan KB Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

**Fadilman Thalib<sup>1</sup>, Muhtar Sapiri<sup>2</sup>, Ami Pujiwati<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka<sup>1,2</sup>

Universitas Bosowa- Makassar<sup>3</sup>

[fadil.tunru@gmail.com](mailto:fadil.tunru@gmail.com)<sup>1</sup>, [muhtar.sapiri@universitasbosowa.ac.id](mailto:muhtar.sapiri@universitasbosowa.ac.id)<sup>2</sup>, [ami@ecampus.ut.ac.id](mailto:ami@ecampus.ut.ac.id)<sup>3</sup>

*\*Corresponding Author*

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of job placement and job orientation on job satisfaction and the performance of Family Planning Counselors, the influence of job satisfaction on performance, as well as the mediating role of job satisfaction in the relationship between job placement and job orientation on performance at the BKKBN Representative Office of West Sulawesi Province. The research employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS version 4.1.0.8. The findings reveal that job placement has a significant positive effect on job satisfaction. Job orientation also has a significant positive effect on job satisfaction, where clear and well-directed orientation provides a better understanding of job duties, making employees feel more prepared and confident in carrying out their responsibilities, ultimately enhancing job satisfaction. Job placement directly influences the performance of counselors, as does job orientation, which significantly improves performance. Furthermore, job satisfaction significantly influences the improvement of counselor performance. Counselors who are satisfied with their jobs tend to have higher work motivation, greater loyalty, and the ability to achieve optimal performance. The analysis also shows that job placement and job orientation influence performance through job satisfaction, indicating that job satisfaction serves as an important mediating variable in enhancing performance within the BKKBN Representative Office of West Sulawesi Province.*

**Keywords :** Job Placement, Job Orientation, Job Satisfaction, Performance, Family Planning Counselors

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja Penyuluhan KB, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Penyuluhan KB, serta menganalisis pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, serta analisis data menggunakan SmartPLS versi 4.1.0.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Orientasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana orientasi yang jelas dan terarah memberikan pemahaman tugas yang baik sehingga pegawai merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tanggung jawabnya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Penempatan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja penyuluhan, begitu pula orientasi kerja yang terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja penyuluhan. Penyuluhan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja tinggi, loyalitas, serta kemampuan untuk mencapai kinerja optimal. Analisis juga menunjukkan bahwa penempatan kerja dan orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, yang berarti kepuasan kerja menjadi variabel mediasi penting dalam meningkatkan kinerja di lingkungan Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

**Kata kunci :** Penempatan Kerja, Orientasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja, Penyuluhan KB.

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. SDM tidak hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai perencana dan penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi (Suwatno & Priansa, 2018). Dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), keberadaan SDM yang profesional dan kompeten sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan program pembangunan keluarga dan pengendalian penduduk.

Penyuluhan Keluarga Berencana (selanjutnya disebut Penyuluhan KB) merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan Program Pembangunan Keluarga, Kependudukan dan Keluarga Berencana (selanjutnya disebut Program Bangga Kencana). Mereka tidak hanya bertanggung jawab atas edukasi dan promosi program Keluarga Berencana (KB), tetapi juga memainkan peran strategis dalam pendampingan keluarga berisiko stunting. Di Provinsi Sulawesi Barat, yang berdasarkan Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) 2022 memiliki prevalensi stunting sebesar 35%—salah satu yang tertinggi di Indonesia—peran Penyuluhan KB menjadi sangat vital dalam mendukung pencapaian target nasional penurunan stunting sebesar 14% pada tahun 2024.

Namun demikian, efektivitas kinerja penyuluhan KB tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor internal organisasi, seperti penempatan kerja, orientasi kerja, dan kepuasan kerja. Penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi, minat, dan latar belakang penyuluhan seringkali menjadi hambatan dalam mencapai target kinerja. Sebagaimana dikemukakan Ardana (2018), penempatan yang tidak tepat dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Ernawan et al. (2021) dan Dwipalguna & Mujiati (2015) yang menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, Iskandar (2020) menemukan hasil berbeda, bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, menandakan adanya inkonsistensi temuan dalam literatur, yang juga mendorong perlunya eksplorasi lebih lanjut dalam konteks lokal seperti Sulawesi Barat.

Selain itu, orientasi kerja yang lemah juga menjadi tantangan tersendiri. Kurangnya pemahaman penyuluhan terhadap nilai, tujuan, dan budaya organisasi tempat mereka ditugaskan berdampak pada rendahnya penyesuaian terhadap lingkungan kerja. Pratiwi et al. (2017) dan Boihaki et al. (2022) membuktikan bahwa orientasi kerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, bahkan berdampak langsung pada kepuasan kerja (Kondoy & Nelwan, 2015; Novrianto, 2021).

Kepuasan kerja sendiri merupakan aspek penting yang berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan keterlibatan yang lebih besar dalam tugasnya (Eliyana et al., 2019; Malthis & Jackson, 2016). Hal ini selaras dengan penelitian Sartika et al. (2022) dan Dinata & Talim (2022), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, Fauziek & Yanuar (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memengaruhi kinerja, yang menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam terkait hubungan variabel-variabel ini.

Menariknya, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi. Dinata & Talim (2022) dan Iskandar (2020) menyatakan bahwa penempatan kerja dan orientasi kerja dapat memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Namun, temuan dari Hidayat et al. (2022) menunjukkan hasil berbeda, yaitu kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, menegaskan perlunya konfirmasi empiris dalam konteks yang berbeda.

Penelitian mengenai pengaruh penempatan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan, seperti oleh Sari dan Harsono (2018), yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal serupa juga dikemukakan oleh Tiwari dan Saxena (2012), bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara faktor organisasi dan kinerja. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor swasta atau wilayah perkotaan yang relatif maju. Belum banyak kajian yang secara spesifik mengkaji pengaruh penempatan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya Penyuluhan Keluarga Berencana dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, di wilayah dengan karakteristik khusus seperti Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam konteks Provinsi Sulawesi Barat, tantangan geografis, perbedaan budaya lokal, serta keterbatasan infrastruktur turut memperumit strategi penempatan kerja penyuluhan KB. Berdasarkan data kepegawaian pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, permintaan rotasi kerja oleh penyuluhan cukup tinggi, dengan alasan yang mencakup jarak dengan keluarga, kondisi kesehatan, dan ketidaknyamanan sosial-budaya di lokasi kerja. Ketidakpuasan terhadap penempatan kerja juga berimplikasi pada meningkatnya tindakan indisipliner di kalangan penyuluhan, yang akhirnya berdampak pada efektivitas pelaksanaan program Bangga Kencana.

Sebagai data penunjang berikut ini akan disajikan data jumlah dan sebaran penyuluhan keluarga berencana di provinsi Sulawesi Barat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 1.1. Jumlah dan sebaran Penyuluhan Keluarga Berencana di Provinsi Sulawesi Barat**

No.	Kabupaten	Jumlah Penyuluhan KB
1.	Pasangkayu	44
2.	Mamuju	78
3.	Mamasa	70
4.	Polman	116
5.	Majene	72
6.	Mamuju Tengah	46
Jumlah		426

Sumber: Tim Pokja dan Informasi BKKBN Sulawesi Barat

Data menunjukkan bahwa jumlah penyuluhan KB yang tersebar di enam kabupaten di Sulawesi Barat sebanyak 426 orang, dengan sebaran yang tidak merata dan tantangan lapangan yang berbeda-beda. Target kinerja seperti peningkatan peserta KB aktif dan pendampingan keluarga berisiko stunting menjadi indikator utama keberhasilan program Bangga Kencana. Namun, realisasi di lapangan masih fluktuatif dan belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan, sebagaimana tergambar dalam data capaian kinerja tahun 2021–2023:

**Tabel 1.2. Data Pencapaian Peserta KB Aktif per Kabupaten selama tahun 20212023**

No.	Kabupaten	Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023		
		Target (orang)	Capaian (Orang)	%	Target (orang)	Capaian (Orang)	%	Target (orang)	Capaian (Orang)	%
1.	Pasangkayu	17.986	19.053	105.93	20.629	14.577	70.67	18.201	15.730	86.42
2	Mamuju	25.536	29.415	115.19	27.875	18.149	65.11	26.832	21.741	81.02
3.	Mamasa	17.055	21.236	124.51	16.732	14.242	85.12	18.456	15.213	82.42
4.	Polman	47.666	63.925	134.11	47.448	26.992	56.89	31.743	36.973	116.47
5.	Majene	17.640	16.411	93.03	19.725	13.473	68.30	14.300	15.945	111.50
6.	Mamuju Tengah	12.672	15.846	125.05	14.279	11.243	78.74	15.136	12.610	83.31

Sumber: Tim Pokja dan Informasi BKKBN Sulawesi Barat

Berdasarkan data pencapaian peserta KB Aktif per Kabupaten selama tahun 2021 s/d tahun 2023, pada tahun 2021 terdapat 5 kabupaten yang melampaui target, namun untuk Kabupaten Majene belum mencapai target. Tahun 2022 tidak ada yang mencapai target, kemudian tahun 2023 terdapat 4 kabupaten Pasangkayu, Mamuju, Mamasa dan Polman tidak tercapai target sesuai dengan realisasi yang telah ditentukan. Target dan capaian penurunan angka stunting tidak menjadi target kinerja penyuluhan tetapi untuk mendukung penurunan angka stunting maka penyuluhan diberikan target kinerja untuk mendampingi keluarga yang beresiko stunting, seperti terlihat pada data berikut ini :

**Tabel 1.3. Pendampingan Keluarga Berisiko Stunting (2023)**

Kabupaten	Jumlah KRS	Total Pendampingan KRS	Percentase
Majene	3.896	3.406	87.42%
Mamasa	1.821	1.529	83.96%
Mamuju	5.595	4.596	82.14%
Mamuju Tengah	2.318	1.712	73.86%
Pasangkayu	3.059	2.103	68.75%
Polewali Mandar	8.381	7.137	85.16%
<b>Grand Total</b>	<b>25.070</b>	<b>20.483</b>	<b>81.70%</b>

Sumber: Tim Pokja dan Informasi BKKBN Sulawesi Barat

Pada tahun 2023, pendampingan KRS di Sulawesi Barat menunjukkan capaian total sebesar 81,70%, dengan angka tertinggi di Kabupaten Majene (87,42%) dan terendah di Kabupaten Pasangkayu (68,75%). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat kemajuan, masih dibutuhkan upaya untuk mencapai capaian optimal di seluruh wilayah.

Berdasarkan Fenomena tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk menelusuri faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Penyuluhan Keluarga Berencana. Di antaranya adalah penempatan kerja dan orientasi kerja sebagai faktor utama, serta kepuasan kerja sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Sayangnya, penelitian-penelitian yang membahas mekanisme hubungan tersebut dengan subjek Penyuluhan Keluarga Berencana masih belum banyak ditemukan, terutama dalam pendekatan yang komprehensif menggunakan variabel mediasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia merupakan control secara sistematis dari jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dari sebuah organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desai pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi, dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengatur dan mengendalikan proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikendalikan, dan diimplementasikan oleh seorang manajer organisasi (Marnisah & Zamzam, 2021:2).

### Penempatan Kerja

Penempatan kerja pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi. Sedangkan maksud diadakan

penempatan kerja pegawai/karyawan adalah untuk menempatkan pegawai/karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria (Amalia, 2017:108).

### **Orientasi Kerja**

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenal, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru (Kurniawati, 2021:81). Orientasi sangat perlu bagi sumber daya manusia terutama bagi pegawai baru. Orientasi dapat lebih mudah membuat seorang pegawai baru untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan suasana kerja yang baru. Maka bisa dikatakan bahwa orientasi merupakan suatu cara yang mampu dijalankan dengan menyenangkan untuk membantu seorang pegawai baru masuk ke dalam suatu perusahaan serta dapat membantu pegawai baru untuk mengurangi rasa percaya diri pada hari pertama bekerja (Butarbutar et al., 2021).

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Naway (2017:46) Kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Kepuasan kerja sebagai penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh tentang pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja (Hartini et al., 2021:93).

### **Kinerja Penyuluhan**

Kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut (Sitinjak et al., 2021:4). Kaswan (2019:150) mengemukakan pengertian kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja sedangkan perusahaan/organisasi sebagai hasil perlakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya.

## **3. Metode Penelitian**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Pendekatan penelitian yang menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah penyuluhan sebanyak 426 Penyuluhan Keluarga Berencana yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 3.1. Jumlah Populasi Penelitian**

No.	Kabupaten	Jumlah Populasi
1.	Pasangkayu	44
2.	Mamuju	78
3.	Mamasa	70
4.	Polman	116
5.	Majene	72
6.	Mamuju Tengah	46
	Jumlah	426

Dari populasi yang ada maka jumlah populasi penelitian sebanyak 426 kabupaten, sehingga untuk penentuan sampel dengan menggunakan rumus slovin. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling* yakni penentuan sampel secara berstrata. Dari hasil perhitungan slovin maka diperoleh jumlah sampel dapat ditentukan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 3.2. Jumlah Sampel Penelitian**

No.	Kabupaten	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Pasangkayu	44	21
2.	Mamuju	78	38
3.	Mamasa	70	34
4.	Polman	116	56
5.	Majene	72	35
6.	Mamuju Tengah	46	22
	Jumlah	426	206

Sumber : Hasil Perhitungan Slovin

### Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa daftar pertanyaan (kuesioner/angket) secara terbuka. Hal ini artinya responden memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dengan pilihan yang sudah disediakan oleh peneliti. Pertanyaan diberi skor yang mengacu pada variabel penelitian yang sudah dijelaskan ke dalam bentuk item-item pertanyaan pada indikator variable penelitian. Skala pengukuran yang ditetapkan pada penelitian ini adalah skala likert skala liket dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala riket ini, variable yang diukur dijabarkan menjadi konsep-konsep yang akan dijadikan sebagai titik total untuk menyusun instrument angket. Jawaban dari setiap instrument menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

### Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa observasi, dokumentasi dan kuesioner.

### Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh sekaligus untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini adalah Analisis Smart-PLS versi 4. Dalam konteks ini, SmartPLS 4 memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan sebab-akibat secara lebih mendalam dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi hasil analisis yang dilakukan. SmartPLS 4 memungkinkan pengguna untuk membangun model SEM dan menguji hipotesis dengan lebih efisien. Ini mencakup analisis jalur yang menghubungkan variabel independen dan dependen.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### Profil Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang bertanggung jawab melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2010 yang telah diperbarui dengan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, BKKBN memiliki fungsi utama dalam perumusan kebijakan, pelaksanaan, dan pengendalian program kependudukan, keluarga berencana, dan pembangunan keluarga.

##### Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Perwakilan BKKBN Provinsi adalah unit pelaksana teknis di daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKKBN. Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat berperan sebagai pelaksana kebijakan, pembinaan teknis, dan pengendalian program Bangga Kencana di tingkat provinsi serta pembinaan kepada mitra kerja di kabupaten/kota.

##### Penyuluh Keluarga Berencana (Penyuluh KB)

Penyuluh KB atau Petugas Lapangan KB (PLKB) adalah tenaga lini lapangan yang berperan sebagai ujung tombak pelaksanaan program Bangga Kencana di masyarakat. Berdasarkan Peraturan Kepala BKKBN Nomor 12 Tahun 2021

##### Kinerja Penyuluh KB

Kinerja penyuluh dipengaruhi oleh faktor internal seperti kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal seperti penempatan kerja, orientasi kerja, dukungan fasilitas, dan lingkungan kerja (BKKBN, 2022). Peningkatan kinerja penyuluh akan berdampak langsung pada keberhasilan program Bangga Kencana dan percepatan penurunan stunting di wilayah binaan.

#### Hasil Penelitian

##### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 206 kuesioner, dan secara keseluruhan kuesioner tersebut dikembalikan lagi kepada peneliti, sehingga jumlah yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 206 responden. Analisis deskriptif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

##### a. Karakteristik Responden

Data primer yang telah dilakukan oleh peneliti dianalisis untuk mengetahui karakteristik responden dari pertanyaan umum yaitu usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, dan status pernikahan. Hasil deskriptif karakteristik responden tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1) Usia

Hasil karakteristik responden berdasarkan usia, yang diperoleh dari 206 responden penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Usia Responden**

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	< 25 Tahun	25	12,1
	26-35 Tahun	36	17,5

	36-45 Tahun	81	39,3
	46-50 Tahun	51	24,8
	> 50 Tahun	13	6,3
	Total	206	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden berusia dibawah 25 tahun yaitu sebanyak 25 orang (12,1%), responden yang berusia 26-35 tahun sebanyak 36 orang (17,5%), responden yang berusia 36-45 tahun sebanyak 81 orang (39,3%), responden yang berusia 46-50 tahun yaitu sebanyak 51 orang (24,8%), dan responden yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 13 orang (6,3%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat masih berusia produktif yaitu antara 36-45 tahun. Hal tersebut dikarenakan usia tersebut seseorang akan cenderung lebih aktif dalam beraktifitas dan menyelesaikan pekerjaan.

### 2) Jenis Kelamin

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, yang diperoleh dari 206 responden penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden**

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	100	48,5
	Wanita	106	51,5
	Total	206	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin wanita, yaitu sebanyak 106 orang (51,5%), sedangkan responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 100 orang (48,5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat adalah wanita.

### 3) Tingkat Pendidikan Terakhir

Hasil karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, yang diperoleh dari 206 responden penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir Responden**

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Pendidikan	D.3	4	1,9
	Sarjana	165	80,1
	Pasca Sarjana	37	18,0
	Total	206	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan D.3 sebanyak 4 orang (1,9%), responden yang berpendidikan Sarjana sebanyak 165 orang (80,1%), dan responden yang berpendidikan Pasca Sarjana sebanyak 37 orang (18,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat memiliki pendidikan Sarjana (S.1).

### 4) Lama Bekerja

Hasil karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, yang diperoleh dari 206 responden penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4. Lama Bekerja Responden**

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	< 3 tahun	25	12,1
	3,1-5 tahun	36	17,5

5,1-10 tahun	79	38,3
> 10 tahun	66	32,0
Total	206	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang bekerja dibawah 3 tahun sebanyak 25 orang (12,1%), responden yang telah bekerja selama 3,1-5 tahun sebanyak 36 orang (17,5%), responden yang telah bekerja selama 5,1-10 tahun sebanyak 79 orang (38,3%), dan responden yang telah bekerja diatas 10 tahun sebanyak 66 orang (32,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat telah bekerja sebagai penyuluh selama 5,1-10 tahun.

##### 5) Status Pernikahan

Hasil karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, yang diperoleh dari 206 responden penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.5. Status Pernikahan Responden**

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Percentase
Status Pernikahan	Menikah	189	91,7
	Belum Menikah	15	7,3
	Janda/Duda	2	1,0
	Total	206	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki status menikah sebanyak 189 orang (91,7%), responden yang status belum menikah sebanyak 15 orang (7,3%), dan responden yang berstatus janda/duda sebanyak 2 orang (1,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja sebagai penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat berstatus menikah atau sudah berkeluarga.

#### b. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap tingkat variabel penempatan kerja, orientasi kerja, kinerja penyuluh dan kepuasan kerja. Dalam mendeskripsikan variabel penelitian ini, dilakukan pengelompokan variabel menjadi 5 kategori, menurut Sugiyono (2020) pengelompokan 5 kategori adalah sebagai berikut :  
**Tabel 4.6. Deskripsi Pengelompokan Penilaian Variabel**

Nilai Rata-Rata	Penafsiran
1,00 - 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Tinggi
4,20 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2020)

Hasil deskripsi untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

##### 1) Penempatan Kerja

Variabel penempatan kerja di ukur dengan enam item pernyataan. Setelah seluruh item di rata-ratakan dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel penempatan kerja dari 206 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai penempatan kerja penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, Tinggi (Mean 3,53). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan

dikantor, memiliki keterampilan teknis yang mendukung pelaksanaan pekerjaan ditempat kerja, kualifikasi penyuluh sudah sesuai dengan jabatan yang dimiliki selama bekerja, memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan selama ini, memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik, serta memiliki sikap positif terhadap pekerjaan yang ditangani ditempat kerja.

## 2) Orientasi Kerja

Variabel orientasi kerja di ukur dengan enam item pernyataan. Setelah seluruh item di rata-ratakan dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel orientasi kerja disajikan dari 206 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai orientasi kerja penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, Tinggi (Mean 3,86). Hal ini menunjukkan bahwa responden menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, memahami struktur, visi, misi dan nilai organisasi ditempat bekerja, memiliki rasa kepedulian dan kebersamaan dengan rekan kerja dan organisasi ditempat kerja, memiliki kemampuan dengan baik dalam menyampaikan dan menerima informasi di tempat kerja, program orientasi yang di ikuti membantu dalam memahami tugas dan tanggung jawab dikantor, dan dapat menyesuaikan diri dan diterima dalam lingkungan kerja.

## 3) Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja di ukur dengan lima item pernyataan. Setelah seluruh item di rata-ratakan dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel kepuasan kerja disajikan dari 206 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai kepuasan kerja penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, Tinggi (Mean 3,77). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan jenis pekerjaan yang di tangani dikantor, merasa puas dengan imbalan jasa yang di terima selama ini, merasa puas dengan kebijakan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, merasa puas dengan supervisi yang diberikan atasan dalam melakukan pengawasan pekerjaan pegawai, dan merasa puas kerja sama dengan rekan kerja saat penanganan pekerjaannya.

## 4) Kinerja Penyuluh

Variabel kinerja penyuluh diukur dengan enam item pernyataan. Setelah seluruh item di rata-ratakan dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel kinerja penyuluh disajikan dari 206 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai kinerja penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, Tinggi (Mean 3,87). Hal ini menunjukkan bahwa responden menyelesaikan pekerjaan menurut jumlah yang ditargetkan oleh atasan dikantor, selalu berusaha mengerjakan pekerjaan yang rapi dan teliti, mampu bekerja secara mandiri tanpa bantuan dari orang lain, sering mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah tanpa diminta oleh atasan, mudah beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan situasi kerja di kantor, dan mampu bekerja sama dengan baik dalam tim atau kelompok kerja di kantor.

## 2. Uji Keabsahan Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap instrument data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

### a. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas, selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas**

Kode Item	Corrected Item- Total Correlation	r Standar	Keterangan
Penempatan Kerja (X1)			
X1.1	0,887	0,30	Valid
X1.2	0,870	0,30	Valid
X1.3	0,850	0,30	Valid
X1.4	0,743	0,30	Valid
X1.5	0,814	0,30	Valid
X1.6	0,717	0,30	Va;id
Orientasi Kerja (X2)			
X2.1	0,842	0,30	Valid
X2.2	0,812	0,30	Valid
X2.3	0,769	0,30	Valid
X2.4	0,649	0,30	Valid
X2.5	0,807	0,30	Valid
X2.6	0,743	0,30	Valid
Kepuasan Kerja (Y)			
Y.1	0,863	0,30	Valid
Y.2	0,833	0,30	Valid
Y.3	0,886	0,30	Valid
Y.4	0,845	0,30	Valid
Y.5	0,799	0,30	Valid
Kinerja Penyuluh (Z)			
Z.1	0,855	0,30	Valid
Z.2	0,765	0,30	Valid
Z.3	0,849	0,30	Valid
Z.4	0,817	0,30	Valid
Z.5	0,846	0,30	Valid
Z.6	0,816	0,30	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 23 item pernyataan yang diajukan pada variabel penelitian, nampak bahwa semua variable memiliki nilai korelasi yang di atas dari nilai standar (0,30). Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan berkorelasi signifikan atau dinyatakan valid. Oleh karena itu pernyataan yang valid dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian.

### b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.8. Hasil Pengujian Reliabilitas**

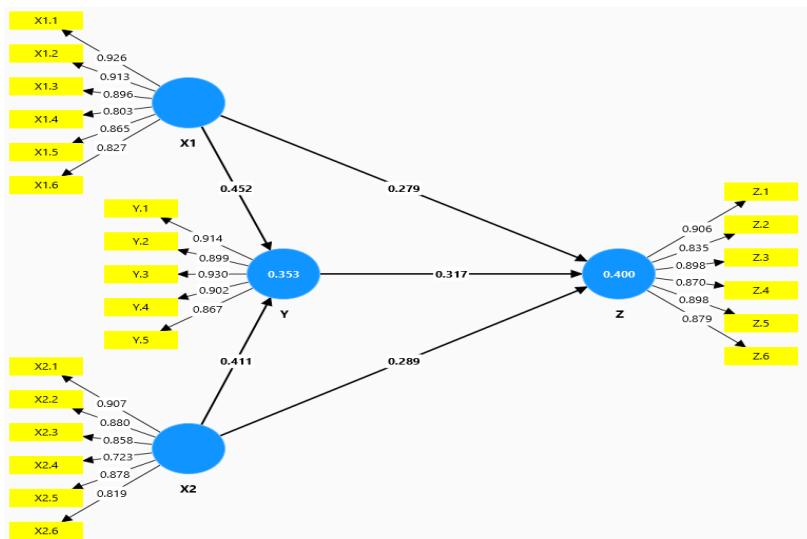
Variabel Penelitian	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penempatan Kerja (X <sub>1</sub> )	6	0,937	Reliabel
Orientasi Kerja (X <sub>2</sub> )	6	0,917	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	5	0,942	Reliabel
Kinerja Penyuluh (Z)	6	0,941	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) untuk semua item pernyataan dalam variabel penempatan kerja, orientasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja penyuluh memiliki probabilitas di atas dari 0,60. Hal ini berarti *cronbach's alpha* semua variabel lebih besar dari pada *cronbach's alpha* standar. Dengan demikian keseluruhan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

### 3. Analisis Data Penelitian dengan SmartPLS 4.1.0.8

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel secara objektif dan terukur pada Kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat alasannya karena kualitas kinerja penyuluh sangat ditentukan oleh bagaimana ASN ditempatkan secara tepat, memiliki orientasi kerja yang jelas, serta merasakan kepuasan dalam menjalankan tugasnya. Sebelum akan disajikan hasil algoritm dalam smartpls 4.1.0.8 yang dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



**Gambar 4.2. Hasil algoritm dalam smartpls 4.1.0.8**

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan dapat dilakukan analisis data pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) dengan Smartpls 4.1.0.8

Hasil dari analisis *outer model* dapat memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap berikutnya yaitu analisis model struktural (*inner model*). Dengan terpenuhinya kriteria validitas dan reliabilitas, maka model pengukuran dapat dikatakan layak, sehingga interpretasi terhadap hubungan antar konstruk dalam model struktural dapat dilakukan secara lebih akurat dan meyakinkan. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan dapat disajikan analisis uji validitas konvergen (*convergent validity*) yaitu :

##### a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

**Tabel 4.9. Hasil outer loading dari setiap indikator pada masing-masing *laten variabel* yang menjadi pengamatan penelitian ini**

No	Latent Variabel	$\Sigma$ indikator	Loading factor $\geq 0.70$	AVE $\geq 0.50$	Kesimpulan
1	Penempatan kerja	6	0.803-0.926	0.762	Valid
2	Orientasi kerja	6	0.723-0.907	0.716	Valid
3	Kepuasan kerja	5	0.867-0.930	0.815	Valid
4	Kinerja penyuluh	6	0.835-0.906	0.776	Valid

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis validitas konvergen pada setiap indikator dari setiap variabel laten yang diamati mengindikasikan bahwa semua indikator pada masing-masing variabel laten sudah memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan laten variabel yang menjadi pengamatan dalam penelitian ini. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik.

**b. Validitas Diskriminan (Validity Discriminant)**

**Tabel 4.10. Besarnya nilai *cross loading* dengan Smartpls 4.1.0.8**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Penyuluhan	Orientasi Kerja	Penempatan Kerja
X1.1	0.372	0.363	-0.074	<b>0.926</b>
X1.2	0.351	0.354	-0.034	<b>0.913</b>
X1.3	0.377	0.331	-0.033	<b>0.896</b>
X1.4	0.313	0.254	-0.132	<b>0.803</b>
X1.5	0.341	0.323	-0.053	<b>0.865</b>
X1.6	0.461	0.428	0.018	0.827
X2.1	0.367	0.392	<b>0.907</b>	-0.013
X2.2	0.356	0.335	<b>0.880</b>	-0.050
X2.3	0.348	0.413	<b>0.858</b>	0.011
X2.4	0.216	0.232	<b>0.723</b>	-0.131
X2.5	0.329	0.310	<b>0.878</b>	-0.081
X2.6	0.320	0.290	<b>0.819</b>	-0.048
Y.1	<b>0.914</b>	0.491	0.336	0.379
Y.2	<b>0.899</b>	0.526	0.347	0.409
Y.3	<b>0.930</b>	0.507	0.403	0.381
Y.4	<b>0.902</b>	0.485	0.364	0.381
Y.5	<b>0.867</b>	0.465	0.292	0.392
Z.1	0.518	<b>0.906</b>	0.324	0.444
Z.2	0.428	<b>0.835</b>	0.330	0.362
Z.3	0.491	<b>0.898</b>	0.362	0.319
Z.4	0.432	<b>0.870</b>	0.349	0.302
Z.5	0.484	<b>0.898</b>	0.354	0.314
Z.6	0.536	<b>0.879</b>	0.377	0.361

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 yakni nilai *cross loading* yang diolah dengan smartpls 4.1.0.8 mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel laten menunjukkan nilai *loading faktor* tertinggi pada variabel laten yang dibandingkan dengan nilai *loading* terhadap varibel laten lainnya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan hasil analisis *cross loading*. Setiap variabel laten dalam model ini dapat dibedakan secara empiris dan diukur secara akurat oleh indikator-indikatornya, sehingga model pengukurnya telah dinyatakan

valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Kemudian akan disajikan hasil uji validitas diskriminan dengan kriteria *fornell larcker* yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11. Uji Validitas diskriminan dengan kriteria *Fornell Larcker***

	Kepuasan Kerja	Kinerja Penyuluh	Orientasi Kerja	Penempatan Kerja
Kepuasan Kerja	<b>0.903</b>			
Kinerja Penyuluh	0.549	<b>0.881</b>		
Orientasi Kerja	0.387	0.397	<b>0.846</b>	
Penempatan Kerja	0.430	0.400	-0.053	<b>0.873</b>

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 4.11 yakni uji validitas dengan kriteria *fornell larcker* yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk variabel laten kepuasan kerja adalah sebesar 0.903, kinerja penyuluh sebesar 0.881, orientasi kerja sebesar 0.846 dan penempatan kerja sebesar 0.873. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa nilai ini lebih tinggi daripada nilai korelasi antar variabel laten lainnya. Hal ini dapat dilihat dari korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja penyuluh yang berkisar sebesar 0.549, sedangkan nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel latennya jauh lebih tinggi yaitu 0.903 dan 0.881. Demikian pula halnya dengan variabel laten lainnya menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten lainnya lebih kuat dalam menjelaskan indikatornya sendiri jika dibandingkan dengan variabel laten lainnya.

### c. Uji Reliabilitas Variabel Laten

**Tabel 4.12. Besarnya Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability***

No	Laten Variabel	$\Sigma$ indikator	Nilai Reliabilitas		Cut off	Kesimpulan
			Cronbach's Alpha	Composite Reliability		
1	Penempatan kerja	6	0.937	0.947	0,70	Reliabel
2	Orientasi kerja	6	0.920	0.935	0,70	Reliabel
3	Kepuasan kerja	5	0.943	0.944	0,70	Reliabel
4	Kinerja penyuluh	6	0.942	0.945	0,70	Reliabel

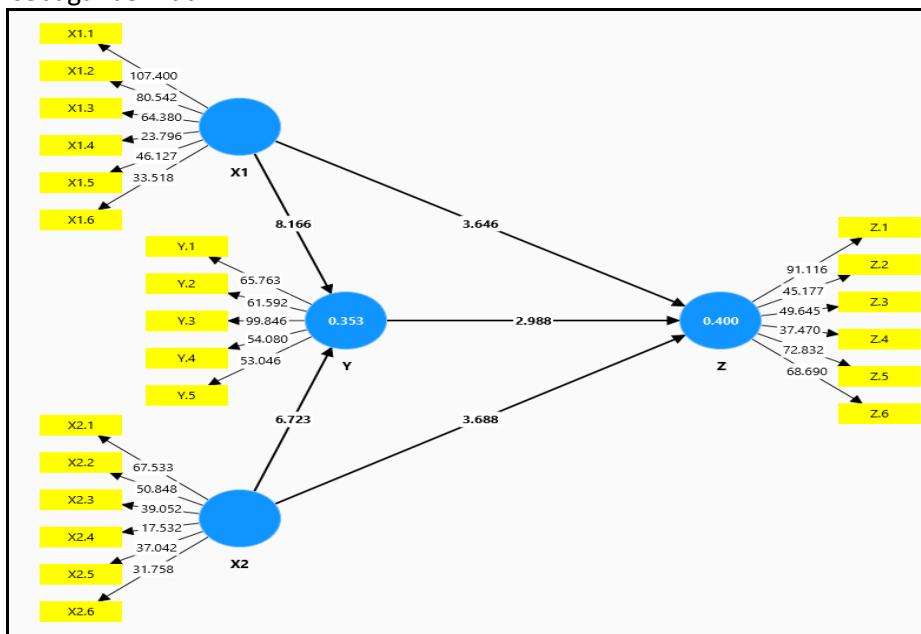
Sumber : Data diolah, 2025

Hasil pengujian reliabilitas keempat variabel laten pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa seluruh variabel laten dalam model sudah memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang melebihi nilai ambang batas (*cut off*) yaitu 0,70. Hal ini dapat dilihat yakni untuk variabel penempatan kerja memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,937 dan *composite reliability* sebesar 0,947. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi internal dari setiap indikator-indikatornya sangat tinggi. Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa keempat variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini tergolong reliabel, karena seluruh nilai reliabilitasnya berada jauh di atas batas minimum 0.70. Hal ini dapat dikatakan bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel laten yang diamati dalam penelitian ini. Sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

## 2) Analisis model struktural (*inner model*) dengan Smartpls 4.1.0.8

Dengan melakukan analisis *inner model*, peneliti dapat menyimpulkan sejauh mana hipotesis yang telah dikemukakan dalam penelitian terbukti secara statistik. Hasil dari tahap ini akan menjadi dasar utama dalam menyusun kesimpulan dan implikasi dari penelitian, khususnya dalam menjelaskan pengaruh penempatan kerja dan orientasi kerja terhadap kinerja penyuluh melalui kepuasan kerja pada Kantor BKKBN Majene, namun sebelumnya akan

dilakukan proses *bootstrapping* dalam smartpls 4.1.0.8 yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.3 yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.3. Hasil *Bootstrapping* dalam Smartpls 4.1.0.8**

Berdasarkan hasil *bootstrapping* dalam smartpls 4.1.0.8 maka terlebih dahulu akan disajikan beberapa pengujian seperti nilai  $R_{-square}$ ,  $f^2$ , *prediksi relevance* ( $Q^2$ ) dan VIF serta kecocokan model dan uji hipotesis penelitian yakni pengaruh langsung (*Direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

**a. Analisis *variance inflance factor* (VIF)**

Nilai *variance inflance factor* (VIF) dapatlah dikatakan bahwa seluruh indikator variabel dalam penelitian ini memiliki nilai VIF yang masih berada dalam batas toleransi *multikolinearitas*. Dimana secara umum bahwa nilai VIF tertinggi adalah terletak pada indikator X1.1 (4.872) dan Y.3 (4.850) yang masih berada di bawah ambang batas kritis sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* yang tinggi antar indikator dalam masing-masing variabel laten.

**b. Analisis  $R_{-square}$  dalam smartpls 4.1.0.8**

**Tabel 4.13. Besaranya nilai  $R_{-square}$  dan nilai *Adjusted R\_{-square}***

Variabel dependen	$R_{-square}$	<i>Adjusted R_{-square}</i>
Kepuasan Kerja	0.353	0.347
Kinerja Penyuluh	0.400	0.391

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis nilai  $R_{-Square}$  ( $R^2$ ) dan *Adjusted R-Square* yang telah disajikan pada tabel 4.14 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang memiliki nilai  $R_{-Square}$  sebesar 0,353, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa sebesar 35,3% varians kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model yaitu penempatan kerja dan orientasi kerja, sedangkan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,347 mengindikasikan adanya sedikit penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model, namun tetap menunjukkan kontribusi yang konsisten.

**c. Analisis  $F_{-square}$  ( $f^2$ ) dalam smartpls 4.1.0.8**

**Tabel 4.14. Besaranya nilai  $F_{-square}$  ( $f^2$ ) dalam smartpls 4.1.0.8**

Pengujian	$f_{-square}$
-----------	---------------

Kepuasan Kerja -> Kinerja Penyuluh	0.108
Orientasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.261
Orientasi Kerja -> Kinerja Penyuluh	0.110
Penempatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.315
Penempatan Kerja -> Kinerja Penyuluh	0.098

Sumber : Data diolah, 2025

Dengan demikian bahwa hasil analisis  $F$ -square maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja dan orientasi kerja memberikan pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengaruh terhadap kinerja penyuluh termasuk dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki kontribusi yang berarti, namun masih diperlukan faktor lain untuk lebih meningkatkan kinerja penyuluh secara optimal.

#### d. Analisis *predictive relevance* ( $Q^2$ )

**Tabel 4.15. Besarnya Nilai *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dalam Smartpls 4.1.0.8**

Variabel	$Q^2$ prediksi	RMSE	MAE
Kepuasan Kerja	0.334	0.823	0.641
Kinerja Penyuluh	0.313	0.836	0.654

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 4.15 yakni besarnya nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dalam smartpls 4.1.0.8 yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $Q^2$  untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.334 dan untuk kinerja penyuluh sebesar 0.313. Kedua nilai  $Q^2$  ini berada di atas angka 0 yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap kedua variabel tersebut. Artinya, model struktural yang dibangun mampu memprediksi indikator-indikator dari variabel dependen secara memadai. Dengan demikian maka dengan nilai  $Q^2$  yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja penyuluh.

#### e. Analisis Kecocokan model (*Model Fit*)

Berikut ini akan disajikan nilai *goodness of fit index* dalam menentukan kecocokan model yang dapat ditunjukkan dengan tabel 4.16 yaitu :

**Tabel 4.16. Besarnya Nilai *Goodness of Fit index* dalam Smartpls 4.1.0.8**

Uraian	Model jenuh (saturated)	Perkiraan model
SRMR	0.051	0.051
d_ULS	0.712	0.712
d_G	0.406	0.406
Chi-square	465.807	465.807
NFI	0.896	0.896

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis kecocokan model dalam SmartPLS 4.1.0.8 seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.16 yakni nilai *standardized root mean square residual* (SRMR) sebesar 0,051 baik untuk model jenuh maupun model perkiraan, berada di bawah ambang batas 0,08 hal ini menunjukkan bahwa model sudah memiliki tingkat kecocokan yang baik terhadap data.

#### f. Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian

**Tabel 4.17. Analisis uji jalur (rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p) dalam Smartpls 4.1.0.8**

Uraian	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi	T statistik (O/STDEV)	Nilai (pvalues)
--------	-----------------	----------------------	-----------------	-----------------------	-----------------

(STDEV)					
Kepuasan Kerja -					
> Kinerja	0.317	0.313	0.106	2.988	0.003
Penyuluhan					
Orientasi Kerja ->	0.411	0.414	0.061	6.723	0.000
Kepuasan Kerja					
Orientasi Kerja ->	0.289	0.294	0.078	3.688	0.000
Kinerja Penyuluhan					
Penempatan					
Kerja ->	0.452	0.453	0.055	8.166	0.000
Kepuasan Kerja					
Penempatan					
Kerja -> Kinerja	0.279	0.281	0.076	3.646	0.000
Penyuluhan					

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.17 yakni nilai koefisien jalur (rata-rata, STDEV,Nilai-T, Nilai- $\rho$ ) yang diolah dengan menggunakan Smartpls 4.1.0.8 maka akan disajikan uraian mengenai hasil analisis pengujian pengaruh langsung (*Direct effect*) yaitu sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

#### a) Pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil analisis mengenai uji jalur (*path analysis*) diolah menggunakan smartpls 4.1.0.8 yakni terkait dengan pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pada kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dimana besarnya nilai koefisien jalurnya sebesar 0,452, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan 1 point penempatan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai yang bekerja pada kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat maka akan dapat diikuti peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,452 point. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penempatan kerja pegawai berdasarkan kompetensinya dalam penanganan pekerjaan menurut tupoksinya maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan pegawai yang bekerja pada kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

#### b) Pengaruh orientasi kerja terhadap kepuasan kerja pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Hasil uji jalur (*path analysis*) dengan smartpls 4.1.0.8 ditemukan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Nilai koefisien jalur sebesar 0,411, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam orientasi kerja dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,411 poin.

#### c) Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja penyuluhan pada kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat

Analisis data menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.8, diperoleh hasil dalam penelitian ini bahwa penempatan kerja berpengaruh dalam meningkatkan kinerja penyuluhan pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dilihat bahwa dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,279, yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 poin penempatan kerja maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja penyuluhan sebesar 0,279 poin.

**d) Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluh pada Kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Analisis pengolahan data terkait pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluh pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dengan aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.8, diperoleh hasil bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja penyuluh pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Nilai koefisien jalur sebesar 0,289 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 point orientasi kerja seperti sikap disiplin, rasa tanggung jawab, dan semangat profesionalisme maka akan dapat mendorong peningkatan kinerja penyuluh sebesar 0,289 poin.

**e) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja penyuluh pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.8, ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja penyuluh pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Nilai koefisien jalur sebesar 0,317 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan 1 point dalam kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja penyuluh sebesar 0,317 poin.

**2. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)**

**Tabel 4.18. Efek tidak langsung (Rata-Rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p)**

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	tstatistik (O/STDEV)	Nilai (pvalues)
Orientasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Penyuluh	0.130	0.129	0.047	2.783	0.005
Penempatan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Penyuluh	0.143	0.141	0.049	2.931	0.003

Sumber : Data diolah, 2025

Dari tabel 4.18 yakni efek tidak langsung dilihat dari (Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p<sub>value</sub>) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

**f) Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja penyuluh melalui kepuasan kerja pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil uji peran mediator kepuasan kerja pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja penyuluh pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dimana besarnya koefisien jalurnya sebesar 0.143 hal ini mengindikasikan bahwa besarnya pengaruh tidak langsungnya sebesar 14,30% positif

**g) Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluh melalui kepuasan kerja pada Kantor Provinsi Sulawesi Barat.**

Hasil uji peran mediator kepuasan kerja terhadap pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluh pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa besarnya koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,130, yang berarti pengaruh tidak langsung orientasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 13%. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat pengaruh antara orientasi kerja dan kinerja penyuluh.

**Pembahasan**

**Pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja Penyuluh Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh penempatan kerja. Indikator penempatan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : keahlian, keterampilan, kualifikasi, pengetahuan, kemampuan dan sikap. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja penyuluh Keluarga Berencana maka kantor Perwakilan

BKKBN Provinsi Sulawesi Barat harus menempatkan penyuluhan berdasarkan indikator tersebut, semakin sesuai posisi penyuluhan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Ditempatkannya penyuluhan berdasarkan kompetensinya dalam penanganan pekerjaan menurut tupoksinya maka akan membuat penyuluhan puas dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini dapat dilihat melalui penyebaran kuesioner kepada penyuluhan keluarga berencana pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat yang dijadikan pengamatan pada penelitian ini dimana kegiatan penempatan kerja yang diterapkan selama ini sudah terlaksana dengan baik. Pernyataan bahwa penyuluhan memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan di kantor diberikan penilaian tinggi karena adanya apresiasi capaian dalam menilai upaya percepatan penurunan stunting di Provinsi Sulbar menunjukkan tren positif. Atas kolaborasi seluruh pihak Sulbar dinilai berhasil menurunkan angka stunting pada tahun 2023 dengan angka 4,7 poin. Tercapainya penurunan angka stunting karena setiap penyuluhan di kantor BKKBN provinsi Sulbar sudah memiliki keahlian yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan edukasi, konseling, dan dukungan kepada masyarakat terkait keluarga berencana dan kesehatan reproduksi.

#### **Pengaruh orientasi kerja terhadap kepuasan kerja Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh orientasi kerja. Indikator orientasi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni adanya hubungan dengan rekan kerja, pengenalan organisasi, solidaristik, komunikasi, program orientasi dan sosialisasi. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja penyuluhan Keluarga Berencana maka kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Barat terlebih dahulu harus memberikan orientasi kerja kepada setiap penyuluhan hal ini bertujuan untuk membantu penyuluhan baru merasa diterima, siap bekerja, dan memahami harapan organisasi terhadap penyuluhan.

#### **Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil penilaian yang diperoleh terkait dengan penempatan kerja maka diperoleh temuan bahwa penempatan kerja termasuk dalam penilaian tinggi. Adanya penilaian tinggi dari penempatan kerja yang diterapkan selama ini karena penyuluhan sudah memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan di kantor. Ini dapat dilihat bahwa penyuluhan KB sudah memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Penyuluhan KB memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan informasi, konseling, dan layanan KB kepada masyarakat. Penyuluhan juga mampu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan kegiatan KB di wilayah kerja provinsi Sulawesi Barat.

#### **Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana pada Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil penilaian yang diperoleh melalui persepsi penyuluhan sehingga diperoleh temuan penelitian bahwa orientasi kerja termasuk dalam penilaian tinggi. Orientasi kerja yang tinggi disebabkan karena setiap penyuluhan dapat menyesuaikan diri dan diterima dalam lingkungan kerja sebagai penyuluhan di kantor. Ini menunjukkan bahwa penyuluhan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja akan lebih mudah memahami tugas-tugas, prosedur kerja, dan budaya organisasi, sehingga penyuluhan dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Ketika seorang penyuluhan merasa diterima dan dihargai dalam lingkungan kerjanya, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan berkontribusi positif pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja penyuluhan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Indikator kepuasan kerja yang memberikan pengaruh terhadap kinerja penyuluhan adalah berkaitan dengan pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja. Hasil penyebaran kuesioner yang dikumpulkan dan selanjutnya dilakukan analisis data maka diperoleh persepsi mengenai kepuasan kerja penyuluhan keluarga berencana pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat, dimana kepuasan kerja penyuluhan keluarga berencana dipersepsikan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa penyuluhan KB merasa puas dengan jenis pekerjaan yang ditangani di kantor diberikan penilaian tinggi, karena penyuluhan merasa dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan keluarga. Penyuluhan KB memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam program Keluarga Berencana (KB), serta memberikan edukasi dan informasi mengenai berbagai aspek perencanaan keluarga. Mereka juga merasa puas ketika masyarakat memahami pentingnya program KB dan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Pernyataan bahwa penyuluhan merasa puas dengan imbalan jasa yang diterima selama ini berada pada penilaian tinggi, karena penyuluhan mendapatkan gaji yang dapat memberikan rasa puas dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana melalui kepuasan kerja pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil pengujian hipotesis keenam mengenai pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana melalui kepuasan kerja, maka dengan menggunakan analisis jalur diperoleh temuan penelitian bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh antara penempatan kerja dan kinerja penyuluhan keluarga berencana pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja yang dilakukan dengan mempertimbangkan dari aspek keahlian, keterampilan, kualifikasi, pengetahuan, kemampuan dan sikap maka akan memberikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh penyuluhan. Penempatan kerja berkaitan dengan pencocokan seorang penyuluhan dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian karyawan tersebut.

### **Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana melalui kepuasan kerja Penyuluhan Keluarga Berencana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh mengenai pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana melalui kepuasan kerja maka dengan menggunakan analisis jalur diperoleh temuan penelitian bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh antara orientasi kerja terhadap kinerja penyuluhan keluarga berencana pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Ketika penyuluhan memiliki orientasi kerja yang baik, seperti tanggung jawab, disiplin, dan profesionalisme maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja, yang pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut, penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluhan KB. Orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja penyuluhan KB. Penempatan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja penyuluhan KB. Orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyuluhan KB. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

kinerja penyuluh KB. Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, rekomendasi aplikatif yang dapat diterapkan di lingkungan kerja penyuluh KB adalah sebagai berikut, pengembangan Sistem Penempatan Berbasis Kompetensi. Perancangan Program Orientasi Kerja Berkelanjutan. Model Pengelolaan SDM Terintegrasi. Dan, evaluasi Rutin Kinerja Penyuluhan

Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau pelatihan berkelanjutan, serta melakukan studi komparatif antarprovinsi untuk mengidentifikasi best practice peningkatan kinerja penyuluhan KB.

#### **Daftar Pustaka**

- Amalia, R. (2017). *Penempatan dan Pengembangan Pegawai*. Sumedang: Institut Pemerintah Dalam Negeri.
- Butarbutar, M., Efendi, Simbolon, W. G., Wiranto, Parhusip, W. S., Lestari, W., Dewi, Y. P., Panggabean, Y. R. T., Purba, Y. S., Eka, Y. S., Lubis, S. Y. K., Simanjuntak, Y. P., & Dilla, A. F. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hartini, Ramaditya, M., Irwansyah, R., Putri, D. E., Ramadhani, I., Wijiharta, Bairizki, A., Firmadani, F., Febrianty, Suandi, Julius, A., Pangarso, A., Satriawan, D. G., Indiyati, D., Sudarmanto, E., Panjaitan, R., Lestari, A. S., & Farida, N. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Konsep, Sejarah, Model, Strategi dan Kontribusi SDM*. Edisi Satu. Yogyakarta: Andi.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Naway, F. A. (2017). *Organizational Citizenship Behavior*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., Rokhmawati, D., Wardhana, A., Dullah, M., Marlena, N., & Gunaisah, E. (2021). *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi public dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.