

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP PENEMPATAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK TABUNGAN
NEGARA (PERSERO), TBK CABANG MAKASSAR**

*THE INFLUENCE OF EMPLOYEE COMPETENCY ON JOB
PLACEMENT AND PERFORMANCE PT. BANK TABUNGAN
NEGARA (PERSERO), TBK MAKASSAR BRANCH*



Disusun Oleh

**RATNA NINGSIH HASTY
A012222146**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



Optimization Software:
www.balesio.com

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP PENEMPATAN KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN PT. BANK TABUNGAN NEGARA
(PERSERO), TBK CABANG MAKASSAR**

*THE INFLUENCE OF EMPLOYEE COMPETENCY ON JOB
PLACEMENT AND PERFORMANCE PT. BANK TABUNGAN NEGARA
(PERSERO), TBK MAKASSAR BRANCH*

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

**RATNA NINGSIH HASTY
A012222146**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI
TERHADAP PENEMPATAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK
CABANG MAKASSAR**

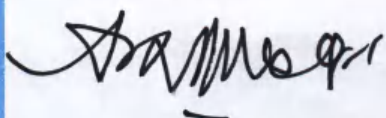
Disusun dan diajukan oleh:

**RATNA NINGSIH HASTY
NIM A012222146**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

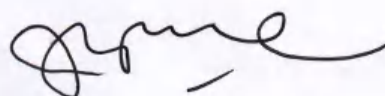
Menyetujui,

Pembimbing Utama



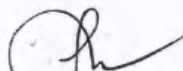
Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
Nip. 19581231 198601 1 008

Pembimbing Pendamping

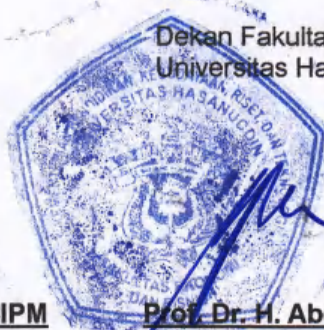


Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



syah, SE., M.Si., CIPM
94031002

Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ratna Ningsih Hasty
Nim : A012222146
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kompetensi Terhadap Penempatan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 29 Mei 2024

Yang Menyatakan,



Ratna Ningsih Hasty



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tesis ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang kepada:

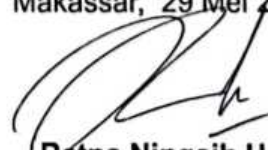
- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan bapak Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si, bapak Prof. Dr. Musran Munizu., SE., M.Si dan ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si



- 5) Seluruh staff Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,
- 6) Kedua orangtua, H. Hasanuddin (Alm) dan Ibu Hj. Hasnawati yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan untuk menuntut pendidikan.
- 7) Zulfadi sebagai suami yang selalu memberi support serta anak-anak tercinta Anggia Eka Putri, Zavian Dwi Abqary dan Ziyaad Tri Alvarendra yang menjadi penyemangat selama proses studi.
- 8) Sahabat seperjuangan Umi Iriana Fabanjo dan Marry Fusfita yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan tak terhingga dan tak terhitung lagi jumlahnya hingga hari ini serta seluruh rekan-rekan BMPD yang bergabung bersama dalam study ini dan berjuang bersama hingga akhir.
- 9) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 29 Mei 2024


Ratna Ningsih Hasty



Optimization Software:
www.balesio.com

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Manajajemen SDM.....	9
2.2. Kinerja Karyawan	17
2.3. Penempatan Kerja.....	26
2.4. Kompetensi	30
2.5. Penelitian Terdahulu	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	41
3.1. Kerangka Konseptual	41
3.2. Hipotesis.....	45
METODOLOGI PENELITIAN	47



4.1 Pendekatan Penelitian.....	47
4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	47
4.3. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampel.....	47
4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	48
4.5 Instrumen Penelitian.....	51
4.6 Metode Pengumpulan Data.....	52
4.7 Teknik Analisis Data.....	53
BAB V HASIL PENELITIAN	59
5.1. Analisis Deskriptif	59
5.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	62
5.3 Hasil Uji Path Analysis.....	68
5.4 Hasil Uji Hipotesis	73
BAB VI PEMBAHASAN	76
6.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Penempatan Kerja	76
6.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.....	79
6.3 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	81
6.4 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Penempatan Kerja	83
BAB VII PENUTUP	86
7.1. Kesimpulan.....	86
7.2. Saran Penelitian	88
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN.....	96



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	36
Tabel 5.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 5.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	60
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
Tabel 5.4. Hasil Uji Validitas	62
Tabel 5.5. Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 5. 6 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi	64
Tabel 5.7. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penempatan Kerja.....	65
Tabel 5.8. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan	67
Tabel 5.9. Model Summary.....	68
Tabel 5.10. Coeffisien.....	69
Tabel 5.10. Model Summary Analisis Jalur 2.....	70
Tabel 5.11. Koefisien Jalur 2	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	45
Gambar 5.1. Analisis Pengaruh Mediasi	72



Optimization Software:
www.balesio.com

ABSTRACT

RATNA NINGSIH HASTY. *The Effect of Competency on Job Placement and Employees' Performance at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Makassar Branch* (supervised by Nurdin Brasit and Jusni)

The aim of this research is to analyze the effect of employees' competence on the employees' performance of PT. Bank Tabungan Negara, Persero, Tbk Makassar Branch either directly or through the mediation of work placement. Research began with a hypothesis and involved appropriate procedures according to specific data sources. The research aim is to test a theory or hypothesis with the benefit of strengthening or even rejecting the theory or hypothesis from the results of previous research. The research results show that there is a very significant correlation between competency and job placement. There is no direct significant correlation between competency and employees' performance. There is a very significant correlation between work placement and employees' performance. There is a significant correlation between competency and employees' performance mediated by work placement.

Keywords: employees' performance, job placement, competency



ABSTRAK

RATNA NINGSIH HASTY. *Pengaruh Kompetensi terhadap Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Jusni).*

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Persero Tbk. Cabang Makassar, baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh penempatan kerja. Penelitian dimulai dengan hipotesis serta melibatkan prosedur yang tepat sesuai dengan sumber data yang spesifik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kompetensi dan penempatan kerja; tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kompetensi dan kinerja karyawan; terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan; terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh penempatan kerja.

Kata kunci: kinerja karyawan, penempatan kerja, kompetensi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor perbankan dihadapkan pada sejumlah tantangan yang menuntut adaptasi dan inovasi. Perubahan teknologi yang terus menerus dalam industri perbankan merupakan salah satu masalah utama. Teknologi seperti kecerdasan buatan, analisis data besar, dan otomatisasi proses memiliki kemampuan untuk mengubah cara orang bekerja di industri ini. Manajemen sumber daya manusia harus menghadapi kesulitan dalam mencari, melatih, dan mempertahankan karyawan dengan keterampilan teknologi yang relevan agar mereka dapat beradaptasi dengan cepat dengan perubahan industri. (Masum et al., 2016).

Regulasi yang kompleks dan berubah-ubah juga merupakan masalah besar. Manajemen sumber daya manusia harus selalu memastikan bahwa karyawan patuh dan mematuhi peraturan yang berlaku karena kebijakan dan peraturan perbankan sering berubah. Hal ini memerlukan dana yang signifikan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki pemahaman yang baik tentang perubahan kebijakan dan regulasi (Bairizki, 2020).

Selain faktor internal, persaingan yang ketat di industri perbankan meningkatkan tekanan pada manajemen sumber daya manusia. Hal



ini disebabkan oleh fakta bahwa merekrut dan mempertahankan talenta terbaik menjadi lebih sulit karena kebutuhan akan karyawan yang memiliki keterampilan khusus dalam pelayanan pelanggan, manajemen risiko, dan inovasi finansial. Manajemen sumber daya manusia di industri perbankan harus mampu mengembangkan strategi yang mampu menangani tantangan ini, termasuk perencanaan (Bratton et al., 2021).

Langkah penting untuk memahami dinamika industri perbankan adalah menilai kondisi saat ini di sektor perbankan terkait dengan penempatan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan. Perbankan menghadapi masalah yang kompleks dalam mengelola sumber daya manusia karena industri ini terus berkembang dan berubah. Sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, penempatan kerja menjadi fokus utama dalam menyesuaikan organisasi dengan perubahan (Benu et al., 2020).

Evaluasi kompetensi karyawan menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Identifikasi kompetensi kunci, pengukuran kemampuan, dan perencanaan pengembangan karyawan menjadi esensial untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara maksimal (Armstrong & Taylor, 2020). Selanjutnya evaluasi kinerja karyawan membantu mengukur sejauh mana tujuan organisasi tercapai melalui kontribusi individu. Dalam sektor perbankan, di mana kepercayaan dan

an adalah kunci, penilaian kinerja memberikan gambaran tentang
mana karyawan mencapai target, memberikan pelayanan



pelanggan yang berkualitas, dan mematuhi regulasi yang ketat (Fahmi & Ali, 2022).

Industri perbankan menuntut keahlian dan pelayanan berkualitas tinggi untuk memenuhi standar keamanan, kepatuhan, dan kepercayaan pelanggan, hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan sangat penting. Pertama-tama, kompetensi karyawan di sektor perbankan mencakup pemahaman mendalam tentang produk dan layanan perbankan, keterampilan teknis untuk menggunakan sistem perbankan, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif. Karyawan dengan kompetensi ini dapat melakukan tugas dengan lebih baik, memberikan informasi yang akurat kepada nasabah, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perbankan yang ketat. (Wilton, 2019a).

Bank sebagai lembaga penyedia layanan keuangan memiliki tantangan besar dalam memberikan pelayanan prima terhadap nasabahnya. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam mendorong peningkatan kinerja bank adalah dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh bank agar dapat memperoleh SDM dengan kualitas kerja yang maksimal sehingga berdampak positif bagi reputasi maupun kinerja bank. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan salah satu penggerak utama bagi operasional perusahaan.

Berdasarkan *performance dimension theory* yang dikemukakan

mberg & Pringle (1982), dimensi kinerja mengemukakan bahwa karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan



(ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity). Berbicara terkait kinerja karyawan, banyaknya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi kualitas kerja mereka. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa faktor utama dalam membentuk kinerja praktisi perbankan adalah kesesuaian antara kompetensi dan penempatan kerja. Dikutip dari penelitian Abidin & Haryanto (2017), masih banyak karyawan bank yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kualifikasi perbankan. Hal ini tentunya menjadi pertanyaan, apakah SDM di bank dengan kualifikasi pendidikan yang ruang lingkupnya umum dapat memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja atau sebaliknya. Lebih lanjut, fenomena ini juga menjadikan peluang ketidaksesuaian penempatan kerja menjadi penghalang bagi kinerja karyawan di bank.

Tingkat kompetensi karyawan di industri perbankan sangat menentukan kinerja mereka. Karyawan dengan kompetensi yang sesuai akan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, meningkatkan produktivitas, dan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Seorang petugas layanan pelanggan yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat membangun hubungan yang positif dengan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi perbankan (Cherif, 2020). Lebih lanjut, menurut teori kompetensi yang dikemukakan oleh McClelland (1998) kompetensi

ency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang



yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik

Kondisi dunia perbankan yang berkembang dengan cepat, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan industri dan teknologi juga berkorelasi dengan kinerja. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan baru dan menguasai teknologi terkini, dan berkontribusi positif pada inovasi dan efisiensi operasional di industri perbankan. (Stone et al., 2023).

Beberapa teori manajemen SDM dan psikologi organisasi dapat dikaitkan dengan teori kinerja yang berkaitan dengan hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan bank. Salah satu teori yang paling relevan dalam hal ini adalah Teori Kompetensi, yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara tingkat kompetensi karyawan dan kinerja mereka di industri perbankan. Untuk memaksimalkan kinerja mereka, karyawan diharapkan memiliki keterampilan, yang mencakup keterampilan teknis, pemahaman tugas, dan keterampilan interpersonal. Namun, ketika teori ini diterapkan dalam praktik, jelas bahwa tidak semua karyawan bank yang memiliki kompetensi tinggi mengalami peningkatan kinerja yang sebanding. Persepsi karyawan tentang hubungan antara kompetensi dan kinerja mereka dapat memengaruhi motivasi mereka dan, pada akhirnya, hasil kinerja. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah

-teori motivasi seperti teori harapan atau teori ekuitas juga dapat
itu. (Lubis et al., 2022).



Kualitas dan kinerja karyawan bank dapat dipengaruhi juga oleh penempatan kerja. Dalam penempatan kerja, evaluasi mencakup melihat bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab karyawan disusun, seberapa fleksibel pekerjaan tersebut, dan apakah struktur organisasi mendukung efisiensi dan fleksibilitas. Ketika teknologi berkembang dan cara bisnis berubah, penempatan kerja harus disesuaikan dengan cepat dan lebih dinamis (Vuong & Suntrayuth, 2019).

Menurut Bangun Wilson (2018) penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan di kerjakannya. Penempatan kerja adalah proses yang sangat strategis untuk mengelola sumber daya manusia, sehingga sangat penting bagi organisasi. Dalam proses penempatan kerja, tujuan utama adalah untuk memastikan bahwa semua potensi dan keterampilan karyawan digunakan sebaik mungkin. Organisasi dapat menempatkan setiap pekerja pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuannya dengan mempertimbangkan keahlian, pengetahuan, dan karakteristik setiap individu (Sabuhari et al., 2020a).

Proses penempatan kerja memastikan bahwa tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penempatan kerja yang tepat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berfungsi dengan baik. Selain itu, penempatan kerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan

percaya diri karyawan karena karyawan dapat merasa lebih percaya diri dan berhasil dalam melakukan pekerjaan mereka (Mahapatro, 2021).



Penempatan kerja membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saingnya di pasar dengan menempatkan karyawan pada peran yang sesuai. Akibatnya, penempatan kerja bukan hanya menempatkan orang untuk pekerjaan tertentu, tetapi juga menciptakan kombinasi terbaik antara keahlian seseorang dan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamsinah, 2023).

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara Persero Tbk. Di mana Bank BTN merupakan salah satu bank BUMN yang dengan jumlah karyawan yang terbilang cukup banyak yakni 12.045 orang per 2023 (Bank BTN, 2022).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka untuk menjawab fenomena yang ada, penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi penempatan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah berpengaruh kompetensi karyawan terhadap penempatan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar?
- 2) Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar?



- 3) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar?
- 4) Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar jika dimediasi oleh penempatan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap penempatan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar.
- 2) Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar
- 3) Menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar.
- 4) Menganalisis kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar jika dimediasi oleh penempatan kerja.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajajemen SDM

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 15) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Menurut (H. Suparyadi 2015, 2) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Menurut (Bray & Rue 2015, 2) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia.

Menurut (Mangkunegara 2016, 7) mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan asan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,



pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

capainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan



agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.



ntegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang wan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh nan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja,



pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.3 Pengembangan SDM

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 19) menyatakan bahwa:

- a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
 - Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
 - Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
 - Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional Penyelesaian konflik secara fungsional
- b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
 - Keputusan lebih baik
 - Kemampuan menyelesaikan masalah
 - Internalisasi dan operasional faktor motivasional
 - Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
 - Memperbesar rasa percaya diri

Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan Meningkatkan kepuasan kerja



- Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
- Memperbesar tekad untuk mandiri

2.1.4 . Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan Corporate Social Responsibility (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar



organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua

karyawan.



Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak

harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase.



Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.2. Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Gibson dalam Kasmir (2015: 182) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang diberikan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.



Menurut Colquitt dalam Kasmir (2015: 183) kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu :

- a. Kinerja tugas (task performance).
- b. Perilaku kesetiaan (citizenship behavior) sebagai perilaku positif.
- c. Perilaku produktif tandingan (counter productive behavior) sebagai perilaku negatif.

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015: 183) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja adalah:

- a. Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi.
- c. Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Kinerja menurut Scriber dalam Bantam English Dictionary menjelaskan kinerja berasal dari to perform dengan beberapa entitas, yaitu:

- a. Melakukan, menjelaskan, dan melaksanakan (*to do or carry of execute*)
- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban (*to do discharge of fulfilas vow*).



- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of fan understand king*).
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja menurut Siswanto (2015:11) berasal dari kata job performance yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Harsuko (2011), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Wibowo (2011: 7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja

aktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental,



latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

2.2.2 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria kinerja karyawan menurut Schuler dan Jackson dalam Priansa (2017: 49) pada Buku Manajemen Kinerja Pegawai, yaitu:

1) Sifat

Merupakan kriteria yang memfokuskan mengarah pada ciri-ciri personal seorang karyawan seperti: kandalan, kemampuan, loyalitas, serta cara berkomunikasi.

2) Perilaku

Kriteria ini lebih berfokus pada bagaimana cara kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hubungan yang terjalin dengan karyawan lainnya untuk saling berkolaborasi.

3) Hasil

Kriteria ini lebih menekankan pada sesuatu apa yang telah dicapai atau dihasilkan, dengan demikian akan semakin menekan tingkat produktivitas dan daya saing yang semakin tinggi.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada saat melakukan pencapaian dapat disebabkan oleh beragam faktor, menurut Kasmir dalam Tri Maryati (2021)

tersebut antara lain:



1) Keahlian dan Kemampuan

Setiap orang baik atasan maupun bawahan harus memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat dipakai untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Semakin ahli dan mampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat semakin ringan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya 16 dengan tepat, oleh sebab itu melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja setiap orang.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki output pekerjaan yang baik itu disebabkan karena seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang lebih detail akan bidang tersebut. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan tentang pekerjaannya yang memadai maka hasil output yang didapatkan cenderung rendah.

3) Rancangan Kerja

Suatu faktor di mana karyawan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Suatu pekerjaan dengan rancangan yang bagus akan mengurangi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya.

4) Kepribadian

Merupakan keseluruhan seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi.

Seseorang yang mempunyai pribadi baik, dipastikan mampu menjalankan kewajibannya secara bertanggung jawab serta penuh



kesungguhan sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin baik.

5) Motivasi Kerja

Faktor ini muncul dari dalam diri seorang karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

6) Kepemimpinan

Merupakan sikap atasan dalam mengorganisasikan sistem kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku seorang pemimpin jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

7) Komitmen

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya. Dengan kesepakatan yang ada bahwa karyawan akan mematuhi setiap SOP yang berlaku, maka karyawan tersebut berupaya maksimal dalam bekerja dan

rasa bersalah jika peraturan tersebut dilanggar.



8) Gaya Kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah kepada bawahannya. Kenyataannya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi suatu organisasi.

9) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana dan kondisi lingkungan yang berada disekitar seseorang bekerja. Suasana yang nyaman dan aman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan dengan lebih optimal.

2.2.4 Karakteristik Kinerja

Karakteristik kinerja menurut Wibowo (2016: 158) diantaranya yaitu:

- 1) Dapat mengukur variabel kunci kinerja secara akurat dan tepat.
- 2) Menggunakan sistem perbandingan guna meningkatkan pemahaman kerja lebih baik.
- 3) Terikat dengan waktu dalam mengumpulkan dan mendistribusikan tugas.
- 4) Sulit untuk dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 5) Dapat dianalisa baik secara makro dan mikro.

2.2.5 Aspek-Aspek Yang Dapat Meningkatkan Kinerja

Beberapa aspek yang dianggap meningkatkan kinerja karyawan menurut Tambunan dalam Busro (2018: 91), yaitu:

or Sumber daya manusia:

emiliki motivasi tinggi



- b) Penawaran tenaga kerja
 - c) Adanya pengaruh semangat kerja
 - d) Berdasarkan produktivitas kerja, serta
 - e) Melalui kualitas tenaga kerja
- 2) Faktor Ekonomi atau Bisnis, terdiri atas:
- a) Mempunyai Bahan baku
 - b) Adanya modal usaha
 - c) Adanya segemen pasar yang perlu dilayani
 - d) Terdapat nilai ekonomis yang lebih baik dari pesaing

2.2.6 Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan

Strategi pemimpin yang baik dapat memberi dampak dalam mendongkrak kinerja karyawan menurut Schaffer dalam Priansa (2017: 53) yaitu:

- 1) Selektif dalam Mencapai Suatu Tujuan

Lebih mengarah pada menentukan tujuan yang lebih urgen terlebih dahulu sehingga masalah tersebut dapat teratasi lebih cepat dan tidak membuang waktu.

- 2) Spesifikasi Hasil yang Diharapkan

Suatu sasaran harus yang spesifik (specific), yang dapat diukur (measurable), dapat diterima (achievable), dan realistis (realistic), serta sesuai standar waktu yang telah ditetapkan (time bound) atau dengan

lain menggunakan konsep SMART.



3) Mampu berkomunikasi dengan Jelas

Dalam suatu organisasi komunikasi adalah faktor yang sangat penting, melalui komunikasi yang jelas dan mudah di mengerti sehingga membawa dampak terhadap peningkatan organisasi.

4) Alokasi Tanggung Jawab

Suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan pembagian atau pengalokasian tanggung jawab ke beberapa karyawan yang dapat dipercaya dalam meraih tujuan perusahaan.

5) Luas Proses

Keberhasilan terhadap tujuan terdahulu dapat dijadikan ukuran dalam mengulangi proses yang sama atau meluaskan tujuan dari yang terdahulu.

2.2.7 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam Maryati (2021:15), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.

2) Kuantitas Kerja

menyebutkan mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam waktu tertentu.



3) Pelaksanaan Tugas

Merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

4) Tanggung Jawab

Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.

2.3. Penempatan Kerja

2.3.1 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2015.p,156) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerja barunya. Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Menurut Trisnawati (2019) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Menurut Hakim (2019) bahwa penempatan kerja pegawai dapat tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan



sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Menurut siagian (2016. P,168) Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan penempat merupakan kebijakan akhir dari suatu proses seleksi karyawan baru untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2.3.2 Pelaksanaan Penempatan Kerja

Sedarmayanti (2017, p.63) Dengan penempatan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan organisasi/perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM itu sendiri.

Keuntungan bagi organisasi/perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat.:

1. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja.
3. Perusahaan memperoleh ide baru dalam mengembangkan perusahaan.
4. Terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya.

Keuntungan bagi SDM dengan penempatan yang tepat.

1. Ada nya kepastian memulai kerja.
2. Kesempatan mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan.
3. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri.



4. Meningkatkan dengan disiplin, loyalitas, dan percaya diri serata tanggung jawab atas pekerjaan sesuai kemampuan.

2.3.3 Masalah Dalam Penempatan Kerja

Rivai (2015. p,157). Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi phk

- a. Efektivitas. Penempatan yang harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan
- b. Tuntutan hukum. Hubungan kerja yang tidak baik didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir.
- c. Pencegahan separasi salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi.

2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018) sebagai berikut:

1. Pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja

es tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.



2. Reorganisasi. Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan karyawan.
3. Kecenderungan ekonomi umum. Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.
4. Atrisi. Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).



2.3.5. Indikator Penempatan Kerja

Nugraha dkk (2017) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. menurut Nugraha dkk (2017) Adapun beberapa indikator penempatan kerja Sebagai berikut :

1. Kemampuan

yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.

2. Kecakapan

merupakan kecakapan yang diperlukan semua orang, baik mereka yang bekerja, belum bekerja, tidak bekerja maupun mereka yang masih menempuh pendidikan

3. Keahlian

kemahiran atau kepandaian dalam sesuatu bidang kepakaran.

2.4. Kompetensi

2.4.1 Pengertian Kompetensi

Dessler (2017) menyatakan bahwa pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis Hubungan

gis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis



perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan.

2. Memahami prinsip pengukuran yang baik Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.
3. Memastikan hubungan sebab-akibat (causal) Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.
4. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Latief et al., (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai



kinan dan Nilai-nilai Keyakinan terhadap diri maupun terhadap
lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya

bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
3. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.
4. Karakteristik Kepribadian Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
5. Motivasi Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.



emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak

disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
8. Budaya Organisasi Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:
 - a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
 - b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
 - c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
 - d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
 - e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang

apa banyak kompetensi yang diharapkan.



f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.4.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidahkaidah keagamaan.



2.4.4. Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto & Santoso (2018) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan

untuk melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain).



5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil penelitian
1.	(Kathambi, 2019)	<i>Influence of employee competencies on employee job performance at Petroleum Regulatory Authority</i>	Studi ini menemukan bahwa perusahaan menggunakan kompetensi inti karena mereka memberikan kontribusi besar terhadap kinerja kerja karyawan karena mereka membentuk



No	Nama	Judul	Hasil penelitian
			dasar-dasar di mana karyawan dapat menetapkan target.
2.	(Maftuchach & Salfadilla, 2020)	<i>Effect of Job Competency, Job Experience and Work Environment on Job Achievement at PT. XYZ, Juanda Branch, Central Jakarta</i>	Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.
3.	(Tahalele et al., 2023)	<i>THE INFLUENCE OF COMPETENCE, WORK PLACEMENT AND CAREER DEVELOPMENT ON THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS AT THE DEPARTMENT OF INDUSTRY AND TRADE MALUKU PROVINCE</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sebagian penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sebagian pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4.	(Bagia & Ipta, 2019)	<i>The Influence of Competency and Job Control on The Job</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompetensi dan



No	Nama	Judul	Hasil penelitian
		<i>Satisfaction and Its Impact on The Employee's Performance</i>	pengendalian kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompetensi dan pengendalian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan (4) kompetensi dan pengendalian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja berdasarkan variabel moderating pada pemerintah kabupaten pegawai di Provinsi Bali.
5.	(Pasae et al., 2021)	<i>The Influence of Human Resource Competence Factors on Employee Work Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Kantor Otoritas Bandara V Wilayah Makassar.
6.	(Dyah, 2021)	<i>The mediating role of career development: a study of the effect of job characteristics</i>	Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mendesain ulang pekerjaan dan pelatihan bagi karyawan PT



No	Nama	Judul	Hasil penelitian
		<i>and job placement on employee performance</i>	PJBS untuk memastikan tingkat kinerja yang tinggi. Kata kunci: karakteristik pekerjaan, penempatan kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan, karyawan organik PT PJBS
7.	(Anggesti, 2023)	<i>The Role of Competency in Mediating The Influence of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance</i>	Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ekwoaba et al. (2015) ; Yullyanti (2011) ; Aziz et al. (2017) menunjukkan bahwa entri rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yulasma (2019) & Lina (2020) juga menyatakan bahwa rekrutmen dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	(Fazrin & Sutarwati, 2024)	Pengaruh Kompetensi terhadap Penempatan Kerja Karyawan di PT Gapura Angkasa Bandar Udara Husein Sastranegara Bandung	Terdapat pengaruh kompetensi terhadap penempatan kerja karyawan di PT. Gapura Angkasa Bandar Udara Husein Sastranegara Bandung



No	Nama	Judul	Hasil penelitian
9.	(Nurlindah & Rahim, 2018)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan	Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	(Manullang & Wardini, 2021)	Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh, Kompetensi dan Penempatan Kerja secara simultan atau bersama sebesar 66,2% Sedangkan selisihnya 33,8% dipengaruhi atau dijelaskan lain diluar model penelitian ini.

