

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan tentu membutuhkan tenaga sumber daya manusia yang merupakan modal dasar untuk membangun perusahaan dan memiliki andil cukup besar dalam kesuksesan dari sebuah perusahaan karena sumber daya manusia menjadi penentu visi dan misi, perencanaan, pelaku dan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Darmawan (2013:2) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan apalagi manajemen oleh karena itu kinerja sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur bagi keberhasilan organisasi.

Aktivitas – aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahannya, penempatan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Aktivitas tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien. Pada umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja yang cepat, tepat dan efisien. Menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan ketika melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi, kompetensi yang dimiliki karyawan dan penempatan karyawan setelah diterima di

perusahaan. Proses tersebut menentukan kualitas yang dimiliki oleh karyawan suatu perusahaan. Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan. Banyak tahapan yang akan dilalui oleh calon karyawan selama proses seleksi agar perusahaan mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi untuk memenuhi posisi yang kosong pada perusahaan tersebut atau *“the right man on the right place”*. Proses seleksi penting karena kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas seleksinya (Handoko, 2000:69), untuk itu harus dilaksanakan proses seleksi karyawan secara baik dan tepat agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Selain proses seleksi, kompetensi yang dimiliki karyawan juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan, menurut Shermon (2004:11) kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang yang memungkinkan ia memiliki kinerja yang unggul selama memberikan pekerjaan. Rankin (2006:159) menyatakan kompetensi ke dalam dimensi keahlian dan perilaku pada suatu organisasi yang mengekspektasikan karyawan untuk bekerja dan menjelaskan bahwa kompetensi dapat merepresentasikan suatu kinerja. Kompetensi sangat penting dikuasai oleh karyawan dalam dunia kerja sebagai dasar penerimaan karyawan. Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam bekerja, karena itu dibutuhkan karyawan dengan kompetensi baik agar mendapatkan hasil pekerjaan sesuai harapan perusahaan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Saraswati, dkk (2020) berjudul *Competency and Creativity as A Relationship That Interpretes Between the Perception of An Organizational Support on Performance of The Craftsman of Ikat*

Endek in Klungkung Bali menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan indikator yang menentukan diposisi mana karyawan tersebut akan ditempatkan. Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, dengan menempatkan karyawan yang lolos setelah seleksi di tempat yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Penempatan karyawan didasarkan pada deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan. Dengan penempatan karyawan yang tepat, kreatifitas, semangat kerja, dan kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal.

PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang farmasi dan retail beralamat di Jl Diponegoro No 125 Denpasar merupakan anak perusahaan dari PT. Kimia Farma Apotek (Persero) Tbk. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada kesehatan dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, peningkatan mutu pelayanan merupakan prioritas perusahaan dan berdampak langsung pada kepuasan pelanggan. Untuk memenuhi kepuasan pelanggan salah satu kekuatan yang penting dimiliki oleh perusahaan adalah kekuatan internal yaitu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, untuk itu diperlukan sumber daya manusia dengan kualitas dan kompetensi yang mumpuni. PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar memiliki jumlah karyawan yang cukup tinggi untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaannya seperti disajikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar
Tahun 2020

No	Kompetensi	Jumlah Karyawan
1	Sekolah Menengah Atas (SMA)	41
2	Sekolah Menengah Farmasi (SMF)	68
3	D-III Farmasi	82
4	S1 Apoteker	51
5	S1 Ekonomi (Akuntansi dan Manajemen)	4
6	D-I Pariwisata	2
7	D-I Perpajakan	1
8	D-III Akuntansi	2
9	S1 Hukum	1
Total Pegawai		252

Sumber: PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar 2019

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat sebanyak 43,25% dari seluruh karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar memiliki latar belakang Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Farmasi (SMF) dimana 37,61% nya lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA). Setiap perusahaan termasuk PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar tentu mengupayakan agar seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaannya memiliki kinerja yang baik, namun pada kenyataannya karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar belum memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan. Dapat dilihat dari penurunan jumlah kunjungan pada Tahun 2019 yang disajikan dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Akumulasi Rata – Rata Pembelian Pengunjung Tahun 2018 dan 2019
Pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar

No	Nama Outlet	2018	2019	Selisih Kunjungan Pasien
1	Apt.Kf.034 Diponegoro	145,951	121,868	24,083
2	Apt.Kf.066 Patimura	43,666	35,809	7,857
3	Apt.Kf.102 Tabanan	87,296	54,780	32,516
4	Apt.Kf.108 Teuku Umar	85,419	59,134	26,285
5	Apt.Kf.125 Singaraja	48,693	42,065	6,628

Lanjutan Tabel 1.2
Akumulasi Rata – Rata Pembelian Pengunjung Tahun 2018 dan 2019
Pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar

No	Nama Outlet	2018	2019	Selisih Kunjungan Pasien
6	Apt.Kf.154 Gatsu	30,543	25,606	4,937
7	Apt.Kf.155 H. Wuruk	33,970	26,268	7,702
8	Apt.Kf.173 Sanur	81,900	50,692	31,208
9	Apt.Kf.190 Ubud	70,198	59,485	10,713
10	Apt.Kf.192 G. Sangiang	38,385	25,021	13,364
11	Apt.Kf.200 Tohpati	70,460	53,205	17,255
12	Apt.Kf.211 Raya Sesetan	53,662	42,269	11,393
13	Apt.Kf.235 Imam Bonjol	27,857	15,928	11,929
14	Apt.Kf.276 Manyar	32,774	23,878	8,896
15	Apt.Kf.286 Padang Asri	31,760	19,628	12,132
16	Apt.Kf.414 G. Agung	16,956	12,093	4,863
17	Apt. Kf.520 Tabanan	23,651	14,752	8,899
18	Apt. Kf.532 Singaraja	23,043	17,002	6,041
19	Apt.Kf.640 Monang Maning	33,050	18,469	14,581
20	Apt.Kf.642 Tamblingan	33,999	19,846	14,153
21	Apt.Kf.682 Pakerisan	33,822	22,068	11,754
22	Apt.Kf.677 Ubud 2	33,289	18,396	14,893
23	Apt.Kf.715 Ubud 3	20,407	8,319	12,088
24	Apt.Kf.753 Gatsu 2	18,001	14,156	3,845
25	Apt.Kf.772 Tamblingan 2	14,489	10,401	4,088
26	Apt.Kf.777 Ubud 4	10,501	3,375	7,126
27	Apt.Kf.786 Batu Bulan	22,706	16,998	5,708
28	Apt.Kf.883 Tabanan 3	23,877	16,631	7,246
29	Apt.Kf.887 Abianbase	20,318	15,061	5,257
30	Apt.Kf.935 Tukad Yeh Aya	30,772	24,832	5,940
31	Apt.Kf.939 Padang Luwih	21,162	12,245	8,917
32	Apt.Kf.996 Malboro	31,164	22,607	8,557
33	Apt.Kf.1011 Gn Sanghyang 2	30,910	22,227	8,683
34	Apt.Kf.1018 Danau Buyan	28,365	23,835	4,530
35	Apt.Kf.1068 Batuan Gianyar	19,074	10,584	8,490
36	Apt.Kf.1124 Tabanan 4	24,652	18,080	6,572
37	Apt.Kf.1124 Tabanan 4	24,652	18,080	6,572
38	Apt.Kf.1071 Monang Maning 2	19,330	17,460	1,870
39	Apt.Kf.1072 Ubud 5 Pengosekan	22,870	14,490	8,380
40	Apt.Kf.1081 Semebaung	16,044	10,996	5,048
41	Apt.Kf.07 Nangka Utara	12,504	12,650	-146
42	Apt.Kf. Iman Bonjol 2	4,635	2,739	1,896
Total		1.496.777	1.074.028	276,895

Sumber: PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar 2019

Berdasarkan Tabel 1.2 akumulasi rata-rata pembelian pengunjung tahun 2018 dan 2019 pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar dapat dilihat penurunan pembelian pengunjung ke 42 Apotek Kimia Farma dibawah naungan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar pada tahun 2018 terdapat 1.496.777 kunjungan pasien namun pada tahun 2019 menurun menjadi 1.074.028 kunjungan pasien, terdapat selisih kunjungan pasien pada tahun 2018 dan 2019 sebanyak 276.895 kunjungan pasien. Selisih tersebut terjadi karena banyaknya penolakan yang terjadi pada pasien akibat dari kurangnya kompetensi karyawan dalam menawarkan produk lain dengan keuntungan atau efisiensi yang sama (*cross selling*) atau menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik dari yang diinginkan pasien (*up selling*). Karyawan dengan kompetensi baik akan melakukan hal tersebut untuk menghindari dan mengurangi penolakan permintaan dari pasien. Hal tersebut juga terjadi akibat penempatan karyawan yang tidak sesuai. Dapat dilihat dari Tabel 1.3. penempatan karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar.

Tabel 1.3
Penempatan Karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar

No	Kompetensi	Jumlah Karyawan	Penempatan Karyawan				
			Asisten Apoteker	Apoteker Pendamping	Apoteker Pengelola Apotek	Penunjang Pelayanan Farmasi	Administrasi
1	Sekolah Menengah Atas (SMA)	41				26	15
2	Sekolah Menengah Farmasi (SMF)	68	68				
3	D-III Farmasi	82	82				
4	S1 Apoteker	51		22	29		
5	S1 Ekonomi (Akuntansi dan Manajemen)	4					4
6	D-I Pariwisata	2				2	
7	D-I Perpajakan	1					1
8	D-III Akuntansi	2					2
9	S1 Hukum	1					1
Total Pegawai		252	150	22	29	28	23

Sumber: PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 penempatan karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar dapat dilihat penempatan karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Contohnya pada jabatan penunjang layanan farmasi pada Tabel 1.3 diketahui sebanyak 26 orang ditempatkan pada posisi penunjang layanan farmasi dengan kompetensi Sekolah Menengah Atas (SMA), dimana *jobdesk* dari penunjang layanan farmasi adalah menunjang pelayanan yang akan dilakukan oleh asisten apoteker, apoteker pendamping dan apoteker pengelola apotek. Dengan *jobdesk* tersebut penunjang layanan farmasi wajib memahami mengenai kefarmasian dan seharusnya memiliki latar belakang pendidikan minimal Sekolah Menengah Farmasi (SMF), apabila karyawan dengan kompetensi Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempatkan pada jabatan tersebut maka karyawan tersebut tidak memahami mengenai kefarmasian dan dapat mengurangi kinerja karyawan. Dari Tabel 1.3 dapat dilihat terdapat 2 karyawan dengan kompetensi D-I Pariwisata yang ditempatkan pada jabatan penunjang layanan farmasi sama halnya dengan karyawan dengan kompetensi Sekolah Menengah Atas (SMA), karyawan dengan kompetensi D-I Pariwisata tentunya tidak memahami mengenai kefarmasian akan berdampak mengurangi kinerja karyawan. Penempatan karyawan yang tidak sesuai akan berdampak menurunkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati, dkk (2016) menyatakan bahwa semakin tepat penempatan karyawan akan menunjang peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Sudah seharusnya PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar memiliki karyawan yang penuh semangat, berinovasi tinggi dalam bekerja dan memiliki kompetensi yang mumpuni sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif

dan efisien, untuk kemudian pada akhirnya menunjukkan kinerja yang tinggi dalam usaha mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Permasalahan yang sering muncul adalah kurang tepatnya proses seleksi sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang kurang memenuhi kualifikasi dan kompetensi sehingga kinerja karyawan tidak maksimal. Seperti yang dikemukakan oleh Spencer, dkk (2009:8) hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat bahkan karyawan ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Seleksi karyawan yang kurang tepat mempengaruhi kinerja dari perusahaan, dimana karyawan yang belum memiliki kompetensi yang mempunyai dan penempatan karyawan yang tidak sesuai menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Dengan kualifikasi karyawan yang tidak sesuai dengan posisi atau jabatan yang dibutuhkan sehingga penempatan karyawanpun sering tidak tepat mengakibatkan penurunan kinerja dan produktivitas karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Saputra, dkk (2020) semakin tepat penempatan karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka pentingnya seleksi, kompetensi dan penempatan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berhubungan langsung pada tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini peneliti mengambil judul **“Pengaruh Seleksi, Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Bagi Peneliti

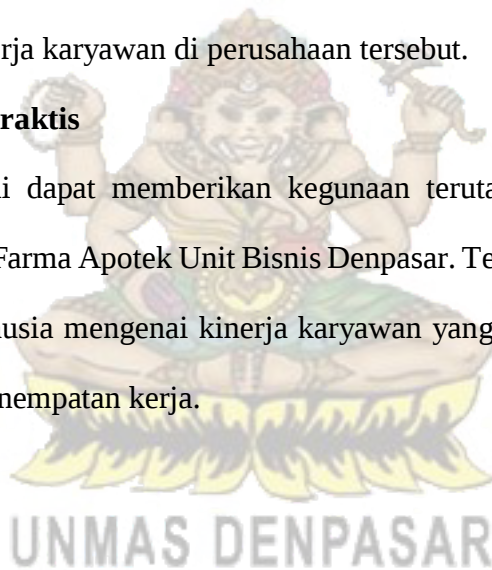
Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia secara langsung. Untuk mengembangkan kemampuan penelitian dan memberikan pengalaman serta ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

2. Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan kegunaan terutama saran dan masukan kepada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar. Terkait dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia mengenai kinerja karyawan yang didasari dengan seleksi, kompetensi dan penempatan kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resource Based View Theory*

Resource Based View Theory (RBV) dari Barney (1991) adalah kerangka kerja manajerial yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Artikel Barney tahun 1991 yang berjudul “*Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*” secara luas dikutip sebagai karya penting dalam munculnya pandangan berbasis sumber daya. *Resource Based View Theory* (RBV) memfokuskan perhatian pada sumber daya internal organisasi sebagai alat pengorganisasian proses dan memperoleh keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari pengembangan kemampuan dan sumber daya yang unggul. *Resource Based View Theory* (RBV) menyarankan bahwa organisasi harus mengembangkan kompetensi inti yang unik dan spesifik perusahaan yang akan memungkinkan mereka mengungguli pesaing dengan melakukan hal-hal secara berbeda. Menurut Barney (1991) manajemen harus berinvestasi dalam pembelajaran organisasi untuk mengembangkan, dan memelihara sumber daya dan kompetensi utama.

Sumber daya perusahaan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna dan tidak dapat diganti secara sempurna adalah sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk kinerja superior yang berkelanjutan. Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya sangat menentukan keberlangsungan perusahaan, kompetensi sumber daya harus selalu dikembangkan sesuai kebutuhan perusahaan. Apabila kompetensi sumber daya tidak

dikembangkan maka perusahaan akan semakin tertinggal dari pesaing dan sulit untuk berkembang.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2014:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017:6) manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa ahli tersebut dapat peneliti simpulkan manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2015:89) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi–fungsi manajerial yang mencakup:

- (1) Perencanaan (*Planning*): Perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu.
- (2) Pengorganisasian (*Organizing*): Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang – orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing – masing.

- (3) Pengarahan (*Directing*): Agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.
- (4) Pengendalian (*Controlling*): Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan – kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Fungsi – fungsi operasional yang mencakup:

- (1) Pengadaan Tenaga (*Recruitment*): Fungsi rekrutmen adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit – unit kerja yang bersangkutan.
- (2) Pengembangan (*Development*): Tenaga atau sumber daya manusia yang telah diperoleh suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- (3) Kompensasi (*Compensation*): Kompensasi merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan.
- (4) Integrasi (*Integration*): Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan – kepentingan karyawan dalam organisasi itu.
- (5) Pemeliharaan (*Maintenance*): Kemampuan – kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara, Karenan

kemampuan tersebut adalah aset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi.

- (6) *Pemisahan (Separation)*: Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja sesuai dengan ketentuan – ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

2.1.2 Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau di tolak (Priansa 2018:106). Menurut Sikula (1981:185) Seleksi merupakan pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang akan dikontakkerjakan dari pilihan sekelompok calon – calon pegawai yang berpotensi.

Menurut Kasmir (2016:101) seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Menurut Marwansyah, dkk (2015:104) seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Menurut Hasibuan (2007:47) seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan. Menurut Yani (2012:66) seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Menurut Byars, dkk (2015:78) seleksi adalah proses

pemilihan individu yang diperkirakan dapat sukses dalam melaksanakan pekerjaan di antara para pelamar.

Berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan seleksi merupakan serangkaian langkah yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak dari pilihan sekelompok calon – calon pegawai yang berpotensi yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.

2. Pendekatan Seleksi

Menurut Priansa (2018:107) pendekatan seleksi dapat beragam, namun secara umum terdapat beberapa pendekatan seleksi yang sering digunakan oleh organisasi, yaitu:

(1) *Succesive Hurdles Selection Approved*

Pendekatan ini mengharuskan calon pegawai untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Di setiap tahapan seleksi tersebut dilakukan pengujian. Hanya calon yang lulus di tahapan tertentu menyajikan tingkat kesulitan yang beragam tergantung kepada kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sangat efisien, baik dari segi biaya maupun waktu terutama jika jumlah peserta seleksi banyak.

(2) *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini mengharuskan semua calon pegawai untuk diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Kekurangan dan kelebihan calon pegawai di suatu bidang tertentu dapat dikompensasikan dengan kekurangan dan kelebihan bidang lain.

Penilaian diterima atau tidaknya calon pegawai didasarkan atas jumlah total skor yang dapat dikumpulkan oleh calon pegawai. Pendekatan ini lebih terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap kemampuan seorang calon pegawai namun kurang efisien jika jumlah peserta seleksi cukup banyak. Pendekatan ini sangat tepat jika digunakan dalam seleksi calon pegawai tingkat manajerial.

3. Tahapan Seleksi

Menurut Priansa (2018:112) secara umum tahapan seleksi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- (1) **Penerimaan Pendahuluan Surat Lamaran:** Tahap ini dilakukan oleh organisasi dengan menerima lamaran – lamaran yang berasal dari calon pegawai. Kemudian mengklasifikasikan lamaran tersebut sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan referensi lainnya.
- (2) **Pemeriksaan Latar Belakang Calon Pegawai:** Pemeriksaan ini meliputi pengalaman yang dimiliki calon pegawai, latar belakang pendidikan yang di tempuh, Latihan yang pernah diikuti kompetensi yang dimiliki, serta berbagai aspek lainnya.
- (3) **Pemeriksaan Referensi Calon Pegawai:** Untuk mengetahui bahwa calon pegawai tersebut memiliki jaringan kerja yang memudahkannya nanti saat mengemban pekerjaan.
- (4) **Seleksi Calon Pegawai:** Seleksi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam alat seleksi yang sesuai dengan kepentingan organisasi.
- (5) **Penjelasan Deskripsi Jabatan:** Penjelasan ini berisi uraian yang jelas mengenai deskripsi jabatan yang tersedia sehingga calon pegawai memahami apa yang seharusnya dilakukan pada saat mereka telah menjadi pegawai organisasi.
- (6) **Wawancara Oleh Departemen SDM:** Untuk mengetahui aspek – aspek latar belakang calon pegawai serta melengkapi informasi yang masih kurang mengenai pegawai.
- (7) **Wawancara dengan Departemen Pengguna Calon Pegawai:** Untuk mengetahui pengakaman kerja serta kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan atau jabatan yang tersedia.

- (8) Evaluasi Tingkat Kesehatan Calon Pegawai: Tes medis yang dilakukan oleh pegawai pada rumah sakit tertentu yang terkenal valid dalam melakukan penilaian kesehatan calon pegawai. Tes tersebut penting untuk mengetahui penyakit yang di idap serta berpotensi untuk diidap oleh calon pegawai.
- (9) Keputusan Penerimaan: Keputusan penerimaan disampaikan oleh Departemen SDM kepada calon pegawai yang telah lulus pada setiap tahapan seleksi dan dinyatakan berhak untuk bekerja di dalam organisasi.
- (10) Penandatanganan Ikatan Kerja: Penandatanganan ikatan kerja ini dilakukan antara calon pegawai dengan departemen SDM yang juga disetujui dan disahkan oleh departemen yang ada di dalam organisasi yang akan menggunakan calon pegawai tersebut.

4. Indikator Seleksi

Menurut Simamora (2004:202) seleksi merupakan suatu proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Indikator seleksi yaitu:

- a. Pendidikan adalah kemampuan berfikir para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- b. Referensi adalah surat atau keterangan yang di terbitkan oleh perusahaan yang menerangkan bahwa calon pegawai dahulunya pernah bekerja di perusahaan tersebut. Referensi pekerjaan sangat berguna sebagai bukti pengalaman yang valid bagi calon pegawai.
- c. Pengalaman adalah keterampilan atau kemampuan yang telah dikuasai oleh calon pegawai yang di peroleh dari tempat kerja atau tempat pelatihan sebelumnya.
- d. Kemampuan dalam menggunakan Bahasa Inggris, pada saat ini kemampuan menguasai Bahasa Inggris merupakan nilai tambah yang dimiliki oleh calon

pegawai bahkan suatu kewajiban yang diharuskan pada saat melamar pekerjaan di sebuah perusahaan.

- e. Kesehatan adalah kondisi atau keadaan yang menggambarkan tubuh calon pegawai terbebas dari segala penyakit ataupun gangguan fisik dan psikis lainnya.
- f. Tes Tertulis adalah tes yang digunakan untuk mengukur ilmu pengetahuan calon pegawai. Pertanyaan yang diberikan berupa istilah-istilah dalam pekerjaan, pengetahuan umum, dan beberapa kasus.
- g. Tes Wawancara adalah tes yang dilaksanakan dengan melibatkan percakapan dan tanya jawab antara calon pegawai dengan perwakilan dari organisasi.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Muhaimin (2004:151) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas – tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Menurut Moeheriono (2012) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Iqbal (2013:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Sofo (1999:123) mengemukakan *“a competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent applications of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment”*. Dengan kata lain kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun

yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam pekerjaan. Begitu juga menurut Spencer (1993:9) mengatakan “*competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion reference effective and/ or superior performance in a job or situation*”. Jadi kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak seorang karyawan dalam bekerja. Dengan demikian kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan akan menunjukkan kualitas karyawan tersebut dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kompetensi terus akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap professional dalam memajukan karyawan tersebut.

2. Kelompok Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi enam kelompok sebagai berikut:

(1) Berprestasi dan Bertindak (*Achievement and Action*)

Mencakup kompetensi:

- a. Orientasi untuk Berprestasi (*Achievement Orientation*): Kompetensi ini meliputi berorientasi pada hasil, efisiensi, peduli terhadap standar, fokus pada perbaikan, kewirausahaan, dan optimasi penggunaan sumber daya.

- b. Perhatian terhadap Aturan, Mutu dan Ketelitian (*Concern for Order, Quality and Accuracy*): Kompetensi ini meliputi monitoring, kejelasan, mengurangi ketidakpastian dan “*keep track*.”
- c. Inisiatif (*Initiative*): Kompetensi ini meliputi menangkap peluang, condong untuk melakukan tindakan, berorientasi pada masa depan dan proaktif.
- d. Pencarian dan Pengumpulan Informasi (*Information Seeking*): Kompetensi ini meliputi menggali informasi yang tepat dengan mengajukan pertanyaan terus menerus, mencari peluang – peluang yang potensial atau macam – macam informasi yang mungkin berguna dimasa yang akan datang, dan mencari informasi ketempat – tempat yang relevan.

(2) Memberi bantuan dan Pelayanan (*Helping and Human Service*)

Kompetensi ini meliputi:

- a. Empati (*Interpersonal Understanding*): Kemampuan dan kemauan untuk mendengarkan dan memahami hal – hal yang tidak dikatakan atas pemikiran dan perasaan orang lain.
- b. Orientasi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*): Kemauan untuk membantu dan melayani kebutuhan atau harapan pelanggan.

(3) Dampak dan Pengaruh (*The Impact and Influence*)

Kompetensi ini meliputi:

- a. Dampak dan Pengaruh (*Impact and Influence*): Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi atau menimbulkan kesan baik pada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasan atau idenya.
- b. Kesadaran Berorganisasi (*Organizational Awareness*): Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi. Termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi orang – orang yang berperan atau berpengaruh dalam

pengambilan keputusan dan kemampuan untuk memprediksi bagaimana kejadian atau kondisi baru akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.

- c. Membangun Hubungan Kerja (*Relationship Building*): Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat atau jaringan hubungan dengan orang yang mungkin suatu hari berguna dalam mencapai sasaran hubungan kerja.

(4) Kemampuan Manajerial (*Managerial*)

Kompetensi ini meliputi:

- a. Kemampuan Mengembangkan Orang Lain (*Developing Others*): Pengajaran dan pelatihan, meyakinkan pertumbuhan dan perkembangan bawahan, anggapan yang positif dan nyata serta memberikan dukungan.
- b. Memberi Arahan dan Memanfaatkan Kekuasaan Jabatan (*Directiveness, Assertiveness and Use of Position Power*): Berhadapan dengan orang lain secara terbuka tentang masalah kinerja, menentukan standar, menginginkan kinerja, kualitas atau sumberdaya yang tinggi.
- c. Kerja Kelompok dan Kerjasama (*Teamwork and Cooperation*): Menyampaikan ide dan pendapat untuk membantu membentuk rencana dan keputusan khusus, selalu memberikan informasi mutakhir kepada masyarakat tentang keberhasilan kelompok.
- d. Kepemimpinan Kelompok (*Team Leadership*): Menggunakan strategi untuk meningkatkan moral dan produktivitas tim, memberikan pengarahan kepada anggota tim.

e. Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (*Cognitive*)

Kompetensi ini meliputi:

1. Berpikir Analitis (*Analytical Thinking*)

Kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian terperinci serta mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pemahaman dan pengalaman masa lalu.

2. Berpikir Konseptual (*Conceptual Thinking*)

Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara menyatukan bagian yang terpisah menjadi satu kesatuan serta kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau keterkaitan suatu masalah.

3. Keahlian Profesional (*Professional Expertise*)

Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan memotivasi untuk lebih mengembangkannya.

f. Keefektifan Personal (*Personal Effectiveness*)

Kompetensi ini meliputi:

1. Pengendalian Diri (*Self Control*): Kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga mampu mencegah perilaku negatif khususnya Ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau saat bekerja di bawah tekanan.

2. Percaya Diri (*Self Confidence*): Keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Fleksibilitas (*Flexibility*): Kemampuan menyesuaikan diri secara efektif pada berbagai situasi, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan perspektif yang berlawanan dengan suatu hal.

4. Komitmen Terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*): Kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyesuaikan sikap atau perilakunya

melakukan Tindakan yang menunjang kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.

3. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Palan,2007:9) terdapat lima indikator kompetensi, yaitu:

- a. Pengetahuan: Pengetahuan adalah informasi dan hasil pembelajaran yang diperoleh pegawai.
- b. Keterampilan: Keterampilan adalah kemampuan, kecakapan, kepandaian, kecekatan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
- c. Konsep diri dan nilai-nilai: Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Sikap adalah pandangan, nilai, perbuatan, kelakuan untuk kerja dalam melakukan suatu tugas pekerjaan.
- d. Karakteristik pribadi: Karakteristik pribadi merujuk pada bakat. Bakat adalah suatu karakteristik untuk individu yang membuatnya mampu atau tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah atau sulit dan sukses atau tidak pernah sukses.
- e. Motivasi: Motivasi adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Dari beberapa indikator diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, perbuatan, prestasi serta pekerjaan seseorang.

2.1.4 Penempatan

1. Pengertian Penempatan

Penempatan merupakan tahap kelanjutan setelah proses seleksi, dimana memberikan jabatan, tugas dan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan spesifikasinya. Menurut Tohardi (2002:125) penempatan adalah menempatkan

pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan selanjutnya menjadi pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada. Menurut Sastrohadiwieyo (2005) menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan – kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Menurut Sondang (2000: 168) jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Hasibun (2008:32) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Hariandja (2002:156-157) menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan penempatan adalah proses pemberian tugas kepada pegawai berdasarkan keterampilan dan pengetahuan dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan. Penempatan tidak hanya

berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas melalui promosi, mutase dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai

Menurut Priansa (2018:129) terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisasi, yaitu:

- a. Faktor Prestasi Akademis: Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikut jenjang pendidikan tertentu dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam penempatan pegawai.
- b. Faktor Pengalaman: Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental: Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.
- d. Faktor Status Perkawinan: Pegawai yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan di berbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah justru cenderung lebih terkekang.
- e. Faktor Usia: Pegawai dengan usia lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan usia yang lebih tua.

3. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013) penempatan kerja memiliki beberapa indikator, yaitu:

- a. Pendidikan: Pendidikan sesuai syarat yang ditentukan oleh organisasi.

- b. Pengetahuan Kerja: Pengetahuan yang wajib dimiliki oleh tenaga kerja agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
- c. Keterampilan Kerja: Keterampilan atau keahlian dan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh saat praktik.
- d. Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu.
- e. Faktor Usia: Faktor usia sangat penting dalam pertimbangan penempatan kerja untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan dan resiko keselamatan kerja.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Prabu (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu atau kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Menurut Wirawan (2009), konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah luaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2. Pengukuran Kinerja

Mondy, dkk (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan:

- a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*): Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*): Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada dalam organisasi.
- c. Kemandirian (*Dependability*): Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- d. Inisiatif (*Inisiative*): Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas (*Adaptibility*): Adaptibilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi – kondisi.

- f. Kerjasama (*Cooperation*): Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (2014) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

- a. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*): Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*): Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*): Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.
- d. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*): Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*): Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. Prosedur Prekrutan (*Process Deficiencies*): Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.
- g. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidak Akuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job Design Errors*): Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen

SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

- h. Kesempatan yang Sama (*Equal Employment Opportunity*): Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.
- i. Tantangan Eksternal (*External Challenges*): Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain – lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
- j. Umpan Balik (*Feedback*): Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

4. Indikator Kinerja

Keberhasilan kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) indikator-indikator kinerja, yaitu:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan karyawan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyelesaikan beberapa pekerjaan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu tugas dan tanggung jawab yang diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan atau lebih awal.

- d. Kehadiran, yaitu keberadaan karyawan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan bersama-sama dengan karyawan lainnya secara selaras untuk mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Seleksi dengan Kinerja

Sumber daya yang penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan bukan hanya sumber daya alam, sumber daya manusia juga sangat penting. Memilih sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu upaya perusahaan untuk menjaga serta meningkatkan kinerjanya. Proses pengadaan sumber daya manusia meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, (Widodo, 2015). Harapan dari proses pengadaan SDM yang baik adalah mendapatkan karyawan yang tepat dengan kinerja yang baik, sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut cepat tercapai.

Kesalahan dalam proses seleksi karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Apabila karyawan yang diseleksi kurang memenuhi kriteria maka kinerja yang dihasilkan tidak maksimal dan dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.2 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Salah satu indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah kualitas dimana karyawan diharapkan mampu untuk selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan jumlah hasil yang sangat banyak. Untuk memperoleh kualitas hasil kerja yang cepat dan tepat dibutuhkan kompetensi dari sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan.

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan menentukan kualitas dari hasil kerja yang akan dihasilkan. Menurut Moeheriono (2012) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang berkualitas akan menurunkan kinerja suatu perusahaan.

2.2.3 Hubungan Penempatan dengan Kinerja

Penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan selanjutnya menjadi pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada (Tohardi, 2002:125). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Abror (2020) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Yen's Delight di Samarinda menyatakan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yen's Delight di Samarinda artinya jika penempatan karyawan tepat maka kinerja akan meningkat.

Apabila penempatan karyawan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan akan menurun.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Potale, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SulutGo menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank SulutGo. Karena jika seleksi karyawan dilakukan secara tepat akan terpilih karyawan yang berkualitas dan mampu memberikan kinerja terbaik pada PT. Bank SulutGo. Penelitian yang dilakukan oleh Andrian, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja dan *Intention to Leave* (Studi Pada Karyawan PT. Cahaya Kurnia Motor, Bekasi) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana semakin baik proses seleksi maka semakin baik pula kinerja PT. Cahaya Kurnia Motor sudah teruji kebenarannya melalui penelitian ini. Sependapat dengan kedua penelitian tersebut, Poernomo, dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo.

Penelitian yang dilakukan oleh Avena (2018) tidak sependapat dengan penelitian tersebut, dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Yogyakarta menyatakan bahwa seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BTN Syariah Yogyakarta, artinya seleksi karyawan tidak mempengaruhi kualitas ataupun kuantitas dari kinerja karyawan di BTN Syariah Yogyakarta. Penelitian dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado yang dilakukan oleh Pangkey, dkk (2019) menyatakan bahwa Seleksi

secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja di PT. Air Manado. Mendukung penelitian keduanya, Sutriyanto (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. NGK Ceramcs Indonesia di Kawasan EJIP Cikarang Selatan menyatakan bahwa seleksi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di PT. NGK Ceramcs Indonesia di Kawasan EJIP Cikarang Selatan, artinya proses seleksi tidak mempengaruhi kinerja pada perusahaan tersebut.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Bahrial, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai KPU Kabupaten Banyuasin menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang memiliki pengalaman luas. Dapat diartikan bahwa semakin banyak pegawai yang berkompeten maka semakin baik kinerja di KPU Kabupaten Banyuasin. Penelitian yang dilakukan Sukmawati (2017) berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin, Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi yang dimiliki pegawai dapat menambah peluang terciptanya peningkatan kinerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan oleh Nirwanto, dkk (2019) mendukung kedua penelitian tersebut, dengan judul Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pada Kantor Balai Besar Pelaksanaan Makasar menyatakan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahril (2018) dengan judul Pengaruh Seleksi dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT.

Umega Sembilan Berlian menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. Umega Sembilan Berlian, karena memiliki nilai koefisien regresi yang sangat kecil yaitu minus sehingga kompetensi tidak memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja pada PT. Umega Sembilan Berlian. Hal ini disebabkan oleh pekerjaan yang ada pada PT. Umega Sembilan Berlian tidak begitu membutuhkan kompetensi. Penelitian yang dilakukan oleh Kharisma (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BPRS Bina Finansia Semarang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BPRS Bina Finansia Semarang. Mendukung kedua penelitian tersebut, Wiradinata, dkk (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Independensi, Kompetensi, Sensitivitas Kerja, Profesionalisme dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Bali menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor pada KAP di Bali sehingga kompetensi tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja auditor pada KAP di Bali.

2.3.3 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Fadilah, dkk (2020) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja PT. Semen Batu Raja (Persero) Tbk menyatakan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Batu Raja (Persero) Tbk. Artinya penempatan karyawan yang memerhatikan tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan akan bermanfaat dalam pelaksanaan tugas, pada gilirannya akan mendorong terhadap kinerja karyawan untuk bekerja lebih tekun dan teliti lagi, sehingga target produksi kerja dapat dicapai secara maksimal. Penelitian dengan

judul Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bali Taman Lovina Resort and Spa yang dilakukan oleh Yunita, dkk (2016) menyatakan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bali Taman Lovina Resort and Spa. Sependapat dengan kedua penelitian tersebut, Widarsana, dkk (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Amaris Hotel Legian Bali menyatakan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Amaris Hotel Legian Bali. Penelitian yang dilakukan oleh Widnyani, dkk (2020) berjudul *The Effect of Knowledge Sharing and Work Placement on Employee Performance in PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali* menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuyun dan Syarah (2016) dengan judul Pengaruh Penempatan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Staff Pegawai Non Manajer) Pada Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Tasik Malaya menyatakan bahwa penempatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan non manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Tasik Malaya artinya dimanapun karyawan ditempatkan tidak akan mempengaruhi kinerja dari karyawan non manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Tasik Malaya. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyati (2018) dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Semarang menyatakan Penempatan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan tidak mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka. Mendukung kedua hasil penelitian tersebut, Astuti dan Bukhari

(2018) melakukan penelitian dengan judul Analisis Kinerja Pegawai Pada PT. Tirta Investama menyatakan bahwa penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Tirta Investama.

