

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 (2018) 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. Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan (Sonia, 2018). Kinerja karyawan di anggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi karena di pengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Sonia, 2018). Kinerja yang baik dan profesional oleh segenap karyawan adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2018).

Menurut Kasmir (2018) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengertian kinerja menurut Hamali (2018) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan

memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Alwi (2018) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2018).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi, kompetensi yang dimiliki karyawan dan penempatan karyawan setelah diterima di perusahaan (Almursyid, 2022). Pemilihan sumber daya manusia yang tepat akan berdampak pada keberhasilan organisasi dalam mencapai rencana dan tujuannya. Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan adanya seleksi dalam penerimaan karyawan guna mendapatkan sumber daya manusia yang optimal dan mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi (Aulia, *et.al.*, 2022). Seleksi menurut Simamora (2017) adalah proses dengan perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan setelah proses seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Seleksi merupakan serangkaian langkah yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak dari pilihan sekelompok calon karyawan yang berpotensi

yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu (Byars, dkk, 2018).

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*" (Kasmir, 2018). Proses seleksi penting karena kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas seleksinya, untuk itu harus dilaksanakan proses seleksi karyawan secara baik dan tepat agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas (Handoko, 2018).

Seleksi merupakan upaya perusahaan untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kualifikasi dari posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Seleksi yang tepat menghasilkan karyawan dengan kualitas unggul sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan dengan kualitas unggul akan memberikan kinerja terbaiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu perusahaan dalam mempercepat pencapaian tujuan perusahaan (Almursyid, 2022).

Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian oleh Akyuz dan Opusunju (2019), menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik seleksi kerja yang dilakukan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sama halnya

dengan penelitian oleh Perkasa, *et.al.*, (2020) menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik seleksi kerja yang dilakukan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Syafitri (2020) menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik seleksi kerja yang dilakukan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Fitri, *et.al.*, (2021) menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik seleksi kerja yang dilakukan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Aulia, *et.al.*, (2022) menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik seleksi kerja yang dilakukan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Almursyid (2022) menunjukkan bahwa seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa seleksi bukan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain proses seleksi, kompetensi yang dimiliki karyawan juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Fachrureza dan Suryadana, 2019). Menurut Shermon (2018) kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang yang memungkinkan ia memiliki kinerja yang unggul selama memberikan pekerjaan. Rankin (2019) 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 (Fachrureza dan Suryadana, 2019).

Kompetensi yang sesuai menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan yang kompeten dibidangnya masing-masing. Menurut Muhaimin (2018) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas – tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Sofo (2018) mengemukakan bahwa 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 (2018) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu.

Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dalam perusahaan kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan modal dasar dan aset perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Ketika setiap karyawan dalam perusahaan memiliki kompetensi yang mumpuni dan selalu dikembangkan maka kinerja perusahaan akan selalu baik. Kompetensi karyawan sangat mempengaruhi baik atau buruknya kinerja perusahaan (Adam dan Kamase, 2019).

Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian oleh Fachrureza dan Suryadana (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkat kompetensi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sama halnya dengan penelitian oleh Hanum, *et.al.*, (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkat kompetensi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Sudarso, *et.al.*, (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkat kompetensi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Kemudian penelitian oleh Sartika, *et.al.*, (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat kompetensi karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adam dan Kamase (2019) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa kompetensi bukan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda juga dilakukan oleh Susanti dan Suhardi (2022) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa kompetensi bukan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan kerja (Kawalek, 2018). Penempatan merupakan tahap kelanjutan setelah proses seleksi, dimana memberikan jabatan, tugas dan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan spesifikasinya. Menurut

Tohardi (2018) penempatan adalah menempatkan karyawan 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 karyawan yang cocok dengan pekerjaan yang ada. Hariandja (2018) menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Hariandja (2018) menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja. 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 (Sari dan Setyaningrum, 2022).

Penempatan merupakan proses yang sangat menentukan perkembangan suatu perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang di butuhkan perusahaan.

Penempatan karyawan dapat mempengaruhi karyawan lama atau karyawan baru dengan konsep penempatan karyawan lama seperti pengadaan promosi, alih tugas dan demosi. Sedangkan cara penempatan karyawan baru dibutuhkan program orientasi atau pengenalan bidang – bidang yang ada dalam perusahaan. Hal ini dilaksanakan untuk mengenalkan peran karyawan, organisasi, kebijakan dan mensosialisasikan nilai - nilai yang ada serta solidaritas sesama rekan kerja. Pengalokasian tenaga kerja dengan memberikan tugas atau pekerjaan diharapkan dapat mempertanggung jawabkan segala resiko sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan (Suryanto dan Sandra, 2022).

Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian oleh Permana, *et.al.*, (2019) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik penempatan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sama halnya dengan penelitian oleh Syafitri (2020) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik penempatan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Kemudian penelitian oleh Fitri, *et.al.*, (2021) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik penempatan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Setyaningrum (2022) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik penempatan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sartika, *et.al.*, (2022) menemukan hasil bahwa penempatan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penempatan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryanto dan Sandra (2022) menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa penempatan kerja bukan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Keberadaan koperasi simpan pinjam memiliki peran penting dalam struktur ekonomi, maka diperlukan proses pembukuan yang baik. UU No. 25 tahun 1992 serta “Peraturan Menteri Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah nomor 19 tahun 2015” mewajibkan kepada seluruh Koperasi agar Rapat Anggota Tahunan (RAT) dilakukan selambatnya enam bulan setelah tutup buku. Informasi keuangan koperasi dilaporkan dalam wujud laporan keuangan koperasi terdapat hitungan hasil usaha, laporan perubahan ekuitas dan neraca. Keberhasilan dan kegagalan koperasi tergantung pada efektif dan efisiennya kinerja anggota dalam meningkatkan keuangan serta menyusun data dalam pelaporan keuangan. Selama perkembangannya, Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan mengalami permasalahan umum diantaranya masalah penurunan tingkat persentase perkembangan laba SHU selama 5 tahun terakhir. Hal tersebut merupakan salah satu patokan bagi koperasi untuk melakukan penilaian atau evaluasi terhadap karyawannya. Adapun sajian keadaan tentang perkembangan Sisa Hasil Usaha (SHU) pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan periode tahun 2017 sampai tahun 2021 disajikan pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1
Perkembangan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Simpan Pinjam
Swarpa di Baturiti, Tabanan Periode Tahun 2017-2021

Tahun	SHU Bersih (Rp)	Kenaikan / Penurunan SHU	
		Rupiah (Rp)	Persentase (%)
2017	6.267.349.382,00	-	-
2018	6.626.788.338,00	359.438.956,00	5,74
2019	6.494.917.265,00	(131.871.073,00)	(1,99)
2020	6.412.208.707,00	(82.708.558,00)	(1,27)
2021	6.074.093.495,00	(338.115.212,00)	(5,27)

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama lima tahun terakhir peningkatan laba SHU yang cenderung berfluktuasi. Pada tahun 2018 persentase laba SHU sebesar 5,74%, tahun 2019 menurun menjadi minus 1,99%, tahun 2020 kembali minus mencapai 1,27%. Adapun pada tahun 2021 kembali terjadi penurunan yang cukup signifikan yakni mencapai minus 5,27%. Penurunan persentase laba SHU cukup signifikan yang terjadi pada tahun 2021 dikarenakan melemahnya ekonomi kreditu, sehingga sebagian besar kreditur tidak mampu untuk membayarkan kredit kepada pihak koperasi yang mengakibatkan pendapatan kredit koperasi menurun. Di samping itu, karyawan yang menabung dan mendepositokan uang mereka, memilih untuk menarik kembali tabungan mereka untuk membiayai kebutuhan hidup dan keluarga sehari-hari.

Berkaitan dengan variabel seleksi yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan diketahui bahwa permasalahan yang sering muncul adalah kurang tepatnya proses seleksi mengakibatkan perusahaan mendapatkan karyawan belum mampu memenuhi standar kriteria yang diinginkan sehingga kinerja karyawan tidak maksimal. Hal ini tercermin dari adanya perbedaan pada hasil referensi kerja dengan realita kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hasil referensi kerja

menyebutkan bahwa karyawan direkomendasikan untuk bekerja di tempat lain dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang baik dalam mengoperasikan komputer beserta program-programnya, namun realitanya berbanding terbalik, di mana karyawan belum cukup mampu mengoperasikan komputer dan program *microsoft office* dengan baik, sehingga karyawan tersebut seringkali harus bertanya kepada karyawan lain dan dapat menghambat dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Berkaitan dengan variabel kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan diketahui bahwa permasalahan yang terjadi adalah kompetensi pengurus koperasi ketika menyelesaikan laporan keuangan belum memadai dan cekatan. Dengan munculnya permasalahan tersebut maka terjadi keterlambatan pelaporan keuangan sedangkan informasi dalam laporan keuangan dapat dikatakan relevan apabila memiliki ketepatan waktu. Keterlambatan pelaporan keuangan juga disebabkan oleh pemahaman karyawan koperasi mengenai standar akuntansi SAK-ETAP yang masih rendah, sehingga dalam pembuatan laporan harus dibantu oleh karyawan lain yang mengakibatkan pekerjaan lainnya terbengkalai.

Berkaitan dengan variabel penempatan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap 5 orang karyawan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan diketahui bahwa permasalahan yang terjadi adalah penempatan karyawan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Adapun data penempatan karyawan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Penempatan Karyawan Koperasi Simpan Pinjam
Swarpa di Baturiti, Tabanan

No	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah Karyawan	Penempatan Karyawan				
			Teller	Analisis Kredit	Marketing	Administrasi dan Umum	Tabungan dan Deposito
1	Sekolah Menengah Atas (SMA)	7	0	1	2	4	0
2	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Akuntansi	10	1	0	0	6	3
3	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pemasaran	4	1	0	0	1	2
4	D-I Perpajakan	3	1	0	0	2	0
5	D-III Akuntansi	3		0	2	1	0
6	S1 Ekonomi (Akuntansi dan Manajemen)	11	1	1	0	8	1
7	S1 Hukum	2	0	1	1	0	0
Total Karyawan		40	4	3	5	22	6

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan (2021)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penempatan karyawan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Contohnya karyawan dengan kompetensi Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempatkan pada posisi analisis kredit dan *marketing*, di mana posisi analisis kredit akan lebih cocok apabila diisi oleh karyawan dengan kompetensi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Akuntansi, sedangkan *marketing* posisi *marketing* akan lebih cocok apabila diisi oleh karyawan dengan kompetensi Sekolah Menengah Kejuruan (SMA) Pemasaran. Dengan kualifikasi karyawan yang tidak sesuai pada posisi atau jabatan yang dibutuhkan sehingga penempatan karyawan pun sering tidak tepat yang mengakibatkan penurunan kinerja dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan hasil penelitian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Seleksi, Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan?
- 2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan?
- 3) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh seleksi, kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Swarpa di Baturiti, Tabanan.

Selain itu untuk memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi instansi, selain itu juga dapat memberikan gambaran bagi perusahaan dalam membuat strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien. Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dari dunia praktis yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis selama kuliah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2018).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2018). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu

berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.2 Seleksi

2.2.1 Pengertian Seleksi

Menurut Handoko (2018) seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak diterima oleh perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) 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 yang bersangkutan. Proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pemimpin suatu organisasi (Sunyoto, 2018).

Menurut Kasmir (2018) seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Marwansyah (2018) berpendapat bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Adapun menurut

Yani (2018) seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Seleksi adalah proses pemilihan individu yang diperkirakan dapat sukses dalam melaksanakan pekerjaan di antara para pelamar (Byars, dkk, 2018).

Seleksi menurut Simamora (2017) adalah proses dengan perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan setelah proses Seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Seleksi merupakan serangkaian langkah yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak dari pilihan sekelompok calon – calon karyawan yang berpotensi yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan seleksi kerja adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam sebuah perusahaan.

2.2.2 Pendekatan Seleksi

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

a) *Successive Hurdles Selection Approved*

Pendekatan ini mengharuskan calon karyawan 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.

b) *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini mengharuskan semua calon karyawan untuk diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Kekurangan dan kelebihan calon karyawan di suatu bidang tertentu dapat dikompensasikan dengan kekurangan dan kelebihan bidang lain. Penilaian diterima atau tidaknya calon karyawan didasarkan atas jumlah total skor yang dapat dikumpulkan oleh calon karyawan. Pendekatan ini lebih terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap kemampuan seorang calon karyawan namun kurang efisien jika jumlah peserta seleksi cukup banyak. Pendekatan ini sangat tepat jika digunakan dalam seleksi calon karyawan tingkat manajerial.

2.2.3 Tahapan Seleksi

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

a) **Penerimaan Pendahuluan Surat Lamaran**

Tahap ini dilakukan oleh organisasi dengan menerima lamaran – lamaran yang berasal dari calon karyawan. Kemudian mengklasifikasikan lamaran tersebut sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan referensi lainnya.

b) Pemeriksaan Latar Belakang Calon Karyawan

Pemeriksaan ini meliputi pengalaman yang dimiliki calon karyawan, latar belakang pendidikan yang di tempuh, Latihan yang pernah diikuti kompetensi yang dimiliki, serta berbagai aspek lainnya.

c) Pemeriksaan Referensi Calon Karyawan

Untuk mengetahui bahwa calon karyawan tersebut memiliki jaringan kerja yang memudahkannya nanti saat mengemban pekerjaan.

d) Seleksi Calon Karyawan

Seleksi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam alat seleksi yang sesuai dengan kepentingan organisasi.

e) Penjelasan Deskripsi Jabatan

Penjelasan ini berisi uraian yang jelas mengenai deskripsi jabatan yang tersedia sehingga calon karyawan memahami apa yang seharusnya dilakukan pada saat mereka telah menjadi karyawan organisasi.

f) Wawancara Oleh Departemen SDM

Untuk mengetahui aspek – aspek latar belakang calon karyawan serta melengkapi informasi yang masih kurang mengenai karyawan.

g) Wawancara dengan Departemen Pengguna Calon Karyawan

Untuk mengetahui pengakaman kerja serta kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan atau jabatan yang tersedia.

h) Evaluasi Tingkat Kesehatan Calon Karyawan

Tes medis yang dilakukan oleh karyawan pada rumah sakit tertentu yang terkenal valid dalam melakukan penilaian kesehatan calon karyawan. Tes tersebut penting untuk mengetahui penyakit yang di idap serta berpotensi untuk diidap oleh calon karyawan.

i) Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan disampaikan oleh Departemen SDM kepada calon karyawan yang telah lulus pada setiap tahapan seleksi dan dinyatakan berhak untuk bekerja di dalam organisasi.

j) Penandatanganan Ikatan Kerja

Penandatanganan ikatan kerja ini dilakukan antara calon karyawan dengan departemen SDM yang juga disetujui dan disahkan oleh departemen yang ada di dalam organisasi yang akan menggunakan calon karyawan tersebut.

2.2.4 Indikator Seleksi

Menurut Simamora (2017) 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 karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- b) Referensi adalah surat atau keterangan yang diterbitkan oleh perusahaan yang menerangkan bahwa calon karyawan dahulunya pernah bekerja di perusahaan tersebut. Referensi pekerjaan sangat berguna sebagai bukti pengalaman yang valid bagi calon karyawan.
- c) Pengalaman adalah keterampilan atau kemampuan yang telah dikuasai oleh calon karyawan yang diperoleh dari tempat kerja atau tempat pelatihan sebelumnya.
- d) Kesehatan adalah kondisi atau keadaan yang menggambarkan tubuh calon karyawan terbebas dari segala penyakit ataupun gangguan fisik dan psikis lainnya.

- e) Tes Tertulis adalah tes yang digunakan untuk mengukur ilmu pengetahuan calon karyawan. Pertanyaan yang diberikan berupa istilah-istilah dalam pekerjaan, pengetahuan umum, dan beberapa kasus.
- f) Tes Wawancara adalah tes yang dilaksanakan dengan melibatkan percakapan dan tanya jawab antara calon karyawan dengan perwakilan dari organisasi.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Perilaku yang sering terjadi dapat menyebabkan terganggunya kinerja karyawan sehingga dapat menurunkan kinerja perusahaan selain minimnya pelatihan yang didapat oleh para karyawan adalah kurangnya kompetensi (Sutrisno, 2017). Kompetensi yang sesuai menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan yang kompeten dibidangnya masing-masing. Menurut Muhaimin (2018) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas – tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Sofu (2018) mengemukakan bahwa 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 (2018) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu.

Menurut Moehariono (2018) 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. Iqbal (2018) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan karyawan mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi meliputi aspek – aspek pribadi dari seorang pekerja yang mengharapkan dirinya untuk mencapai kinerja yang superior. Maka dari itu, tidak semua aspek – aspek yang bersifat pribadi dari seorang pekerja ini merupakan kompetensi. Kompetensi dapat didapatkan dengan cara belajar, kegiatan belajar dapat membantu individu memperoleh berbagai kondisi atau pengertian, kecakapan, ketrampilan, serta sikap dan perilaku. Lingkungan dapat menjadi sumber kompetensi yang sangat luas bagi individu yang dapat memanfaatkan energi pikirannya terhadap hal- hal yang dapat ditemui dalam lingkungan (Robbins, 2017).

Menurut Mangkunegara (2017) kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas 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. Sedangkan pengertian menurut Siagian (2018) kompetensi dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja, dengan kata lain kompetensi terdiri

dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi di tempat kerja.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan 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 berpikir 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 profesional dalam memajukan karyawan tersebut.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi juga dapat ditentukan dengan beberapa faktor. Menurut Usman (2018) mengungkapkan bahwa faktor penentu kompetensi yaitu:

- a) Keyakinan dan nilai – nilai yang keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan berpengaruh terhadap perilaku. Apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa dirinya tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak berusaha untuk berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam mengerjakan sesuatu. Maka dari itu setiap orang harus dapat berfikir positif tentang dirinya, maupun orang yang berfikir kearah depan.
- b) Keterampilan yaitu dengan memperbaiki keterampilan, individu dapat meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.
- c) Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman juga, diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi

seseorang, kepelatihan dihadapan kelompok dan menyelesaikan masalah. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin membanggakan kecerdasan organisasional untuk dapat paham terhadap dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

- d) Karakteristik kepribadian yaitu kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan yang ada disekitarnya. Meskipun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah dan cepat. Bukan tindakan bijaksana mengharapkan seseorang memperbaiki kompetensinya dengan merubah kepribadian dirinya.
- e) Kompetensi yaitu dengan memberikan dorongan atau apresiasi kepada bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh yang baik dan positif terhadap kompetensi
- f) Isu Emosional yaitu hambatan emosional dapat dibatasi dengan penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi kompetensi dan inisiatif.
- g) Kemampuan intelektual yaitu kompetensi tergantung juga terhadap pemikiran kognitif seperti: pemikiran analisis dan pemikiran konseptual.
- h) Budaya organisasi yaitu budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:
- (1) Proses perekrutan dan seleksi karyawan.
 - (2) Sistem penghargaan.
 - (3) Praktik pengambilan keputusan.

- (4) Filosofi organisasi (visi – misi dan nilai – nilai organisasi)
- (5) Kebiasaan dan prosedur.
- (6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan.
- (7) Proses organisasional.

2.3.3 Karakteristik Kompetensi

Wibowo (2018) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
- e) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2.3.4 Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea & Thoha (2018) bahwa ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif. Menurut Wibowo (2018) indikator kompetensi yaitu:

- a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

b) Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Namun, seseorang yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang dilakukan.

c) Konsep diri (*Self Concept*)

Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat.

d) Sifat (*Trait*)

Ciri diri (*trait*) adalah karakter bawaan diri, misalnya reaksi yang konsisten terhadap sesuatu. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.

e) Motif (*Motives*)

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan.

2.4 Penempatan Kerja

2.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Penempatan merupakan tahap kelanjutan setelah proses seleksi, dimana memberikan jabatan, tugas dan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan spesifikasinya. Menurut Tohardi (2018) penempatan adalah menempatkan karyawan 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 karyawan yang cocok dengan pekerjaan yang ada. Sastrohadiwieyo (2018) 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 Rivai (2018) penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan 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. Sedangkan menurut Trisnawati (2019) penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalasi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Menurut Siagian (2018) jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai karyawan dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Hasibun (2017) 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 (2018) menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan

pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan proses pemberian tugas kepada karyawan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas melalui promosi, mutase dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

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

a) Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikut jenjang pendidikan tertentu dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam penempatan karyawan.

b) Faktor Pengalaman

Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

c) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

d) Faktor Status Perkawinan

Karyawan 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

Karyawan dengan usia lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

2.4.3 Prinsip Penempatan Kerja

Menurut Suwatno (2018) prinsip penempatan kerja yaitu:

- a) Prinsip kemanusiaan
- b) Prinsip demokrasi
- c) Prinsip dari orang yang tepat di tempat yang tepat
- d) Prinsip gaji yang sama untuk kerja yang sama
- e) Prinsip kesatuan arah
- f) Prinsip kesatuan tujuan
- g) Prinsip kesatuan komando
- h) Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja

2.4.4 Indikator Penempatan Kerja

Menurut Priansa (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur penempatan kerja adalah sebagai berikut:

a) Keahlian

Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan karyawan dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus didukung oleh keahlian memadai.

b) Kualifikasi

Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada didalam organisasi.

c) Kemampuan

Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauh mana karyawan tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

d) Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyakut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana karyawan merasakan sesuatu.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, sering juga diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja yakni hasil kerja dari kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi,

efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nawawi, 2017). Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya (Martoyo, 2018).

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2018). Kinerja karyawan sering kali menjadi masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan guna membantu perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi termasuk proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kurniawan (2018) menyatakan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas

maupun kuantitas yang dicapai karyawan per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Serta kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2.5.2 Fungsi Standar Kinerja

Menurut Abdullah (2017) standar kinerja memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

2.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017) yaitu:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang siembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan.

- c) Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabannya hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.
- d) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan, berkeaktifitas dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- b) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh seleksi, kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Adam dan Kamase (2019) meneliti tentang *The Effect Competence and Motivation to Satisfaction and Performance*. Metode penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan observasi, wawancara dan kuasioner. Alat analisis yang digunakan adalah SEM melalui penerapan AMOS. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan dan sampel penelitian ini menggunakan *multistage sampling*, dengan metode *proportional stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- 2) Akyuz dan Opusunju (2019) meneliti tentang *Effect of Recruitment and Selection on Performance of Diamond Bank Plc, Abuja*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian *survey*. Seluruh populasi penelitian adalah tiga ratus empat puluh empat (344) yang terdiri dari semua staf lima belas (15) cabang bank Diamond di Abuja. Rumus Taro Yamane digunakan untuk sampai pada ukuran sampel seratus delapan puluh lima (185) dan dari 185 kuesioner yang dibagikan hanya 129 yang diambil dan digunakan untuk analisis. Regresi berganda dan matriks korelasi digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Cabang Bank Diamond di Abuja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam

kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas seleksi terhadap kinerja karyawan.

- 3) Fachrureza dan Suryadana (2019) meneliti tentang *The Influence of Competence and Motivation on Employees Performance*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 249 orang karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan objek penelitian adalah karyawan tata ruang City Icon Residence Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tata ruang City Icon Residence Jakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 4) Permana, *et.al.*, (2019) meneliti tentang *The Effect of Work Placement, Leadership Style, and Work Rotation Toward the Performance of Employees*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan jumlah 70 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah responden yang berpartisipasi sedikit. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja, gaya kepemimpinan, dan rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 5) Hanum, *et.al.*, (2020) meneliti tentang *The Influence of Competence and Knowledge Management on Performance*. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan BAPETEN yang berjumlah 490 responden. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM) Amos* dengan *software Amos versi 24*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompetensi dan *knowledge* manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 6) Perkasa, *et.al.*, (2020) meneliti tentang *Effect of Recruitment and Selection Process on Employee Performance at PT Neckermann Utama Jakarta*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Top Neckermann Jakarta berjumlah 272 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 162 orang. Teknik metode pengambilan sampel Slovin. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan pada PT. Top Neckermann Jakarta. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas seleksi terhadap kinerja karyawan.

- 7) Sudarso, *et.al.*, (2020) meneliti tentang *The Effect of Competency on Employee Performance at PT. Steelforce Indonesia in Jakarta*. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 54 responden. Teknik analisis menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 8) Syafitri (2020) meneliti tentang *The Effect of Selection and Job Placement on Employee Performance in PT. Elastic White Elephant in Tangerang Regency*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 700 karyawan. Sampel sebanyak 70 responden untuk karyawan PT. Gajah Putih Elastis di Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seleksi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari

perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas seleksi terhadap kinerja karyawan.

- 9) Fitri, *et.al.*, (2021) meneliti tentang *The Effect of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, penyebaran angket dan wawancara dengan jumlah sampel sebanyak 249 orang karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif (kualitatif) dan verifikatif (kuantitatif), sedangkan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program Smart PLS versi 3.2.9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas seleksi terhadap kinerja karyawan.
- 10) Almursyid (2022) meneliti tentang *The Effect of Employee Recruitment and Selection of EJ33 Vape Main Branch Samarinda on Individual Performance Post Pandemic*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 20 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja

individu karyawan EJ33 Vape cabang utama Samarinda pasca pandemi. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas seleksi terhadap kinerja karyawan.

11) Aulia, *et.al.*, (2022) meneliti tentang *The Power of Recruitment and Selection in Improving Employee Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung*. Metodologi yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif, dengan sampel berjumlah 40 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

12) Sari dan Setyaningrum (2022) meneliti tentang *The Effect of Job Placement, Work Quality and Work Discipline on Employee Work Performance of PT. Shin Heung Indonesia*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampel jenuh dengan sampel sebanyak 50 orang yang merupakan karyawan PT. Shin Heung Indonesia. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v 3.2.6 dengan metode analisis SEM

(*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan, kualitas kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 13) Sartika, *et.al.*, (2022) meneliti tentang *The Effect of Competence, Job Placement and Job Satisfaction on Employee Performance at the Regional Office VII BKN*. Metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif dengan menggunakan data primer. Populasi penelitian ini adalah 140 karyawan, dengan sampel 100 karyawan. Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan metode *cluster random sampling* yang diperoleh melalui rumus Isaac dan Michael. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, penempatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kanwil VII BKN. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kanwil VII BKN. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kanwil VII BKN. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kanwil VII BKN. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah

variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

14) Susanti dan Suhardi (2022) meneliti tentang *The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance at BRI Corporate University*. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 30 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Corporate University. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.

15) Suryanto dan Sandra (2022) meneliti tentang *Effect of Individual Characteristics, Work Placement and Work Environment on Employee Performance (Case Study on PT Post Energy Indonesia Jakarta Office)*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Post Energy Indonesia Kantor Jakarta yang berjumlah 114 orang. Dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling* dan diperoleh data sebanyak 57 responden. Data penelitian yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penempatan kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

