

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terbesar dari suatu organisasi/perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas mustahil suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi bisa terwujud. Sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Menurut Sudarmanto (2015: 03) Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun private. Sumber daya manusia merupakan arti penting dari suatu realita bahwa setiap individu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Peranan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keterlibatan sumber daya manusia sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena sumber daya manusia merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2013). Pemilihan dan penerapan strategi yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan.

Pada dasarnya perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan sumber daya manusia yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting

mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan. Selain itu perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini diperlukan adanya peran perusahaan dalam kompetensi, serta penempatan yang sesuai guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2013:67) yang dimaksud kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

KSP Ema Duta Mandiri merupakan sebagai tempat penelitian yang beralamat di Jalan Gunung Agung No.207, Desa/kelurahan Padang sambian, Kecamatan Denpasar barat, Kota Denpasar. Ksp Ema Duta Mandiri yang mulai beroperasi pada tahun 2000, memiliki 2 (dua) kantor cabang, dan 1 (satu) kantor kas. Dalam Rangka melaksanakan usaha berbagai usaha seperti memberikan pinjaman, menerima dana dari masyarakat baik dalam bentuk tabungan maupun simpanan berjangka. Di tengah persaingan dituntut untuk mempertahankan usaha

dan bahkan lebih maju , maka kebutuhan akan karyawan yang memiliki kompetensi, produktivitas, dan profesional merupakan suatu hal yang perlu terus di tingkatkan dari kondisi yang telah ada selama ini. Adapun data kinerja KSP Ema Duta Mandiri belum mencapai target secara keseluruhan pada tabel 1.1 sebagai berikut :

TABEL 1.1
KSP EMA DUTA MANDIRI 2020

Rek. Perkiraan	Rencana Kerja Tahun 2020 (Rp)	Realisasi Kerja Tahun 2020 (Rp)	Pencapaian %
Asset	70.152.211.000	75.049.426.169	106,98
Pinjaman	54.929.338.000	58.853.810.477	107,14
Modal Sendiri	13.400.033.000	12.692.056.351	94,72
SHU Setelah Pajak	2.337.032.000	2.200.609.891	94,16

Sumber : KSP Ema Duta Mandiri

KSP Ema Duta Mandiri mengalami penurunan kinerja yang dilihat dari pencapaian rencana kerja pada tahun 2020 di bandingkan dengan realisasi tahun 2020 dari segi modal sendiri hanya tercapai 94,72% dari rencana kerja, dan SHU setelan pajak hanya tercapai 94,16 % dari rencana kerja. Hasil kerja yang belum mencapai target, adanya ketidaksesuaian hasil kerja dengan target yang diharapkan perusahaan. dan tingkat kompetensi yang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

Kinerja dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki, kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif dan tidak cukup sebatas mengetahui apa yang harus dilakukan. Kepandaian seorang karyawan menjadi tidak berguna apabila pegawai tersebut tidak mampu menterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif. Pengertian

Kompetensi Menurut Dharma (dalam Edi Sutrisno, 2015:203) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2013:324) kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan.

Dari pra observasi yang telah dilakukan pada KSP. Ema Duta Mandiri, ditemukan bahwa, pegawai fungsional dan pemegang jabatan struktural pada khususnya kurang memiliki kompetensi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat menghasilkan kinerja yang kurang maksimal di atas tugasnya

Selain kompetensi, penempatan kerja (*job placement*) juga mempengaruhi kinerja karyawan karena penempatan merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan SDM yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan bersama. Menurut Ardana (2012:18) Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan kerja dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan tenaga kerja harus melalui tahapan ataupun prosedur yang telah ditetapkan perusahaan seperti dilakukannya analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja, kemudian spesifikasi jabatan melalui analisa jabatan dan dilakukannya seleksi sebagai pegawai yang akan ditempatkan karena ketepatan seorang karyawan ditempatkan di suatu posisi atau pekerjaan tertentu akan membuat SDM tersebut menjadi lebih produktif dan dapat meningkatkan

kinerja. Berdasarkan penelitian oleh Martini (2017) menyatakan bahwa Penempatan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Adapun data posisi/jabatan dan jenjang pendidikan pada KSP Ema Duta Mandiri pada tabel 1.2 berikut :

**Tabel 1.2 Data Posisi/Jabatan dan Jenjang Pendidikan
Pada KSP. Ema Duta Mandiri Tahun 2020**

NO.	Posisi/Jabatan	Jumlah Orang	Jenjang Pendidikan
1	Pengurus	3	S2
2	Pengawas	3	S1, S2
3	Manager	1	S1
4	Staff	30	SMK, SMA, S1

Sumber : KSP. Ema Duta Mandiri

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa penempatan karyawan di KSP Ema Duta Mandiri tidak semua didasarkan pada latar belakang pendidikan. Hal ini teridentifikasi dengan masih adanya karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang atau latar belakang pendidikannya yang dapat menyebabkan kinerja yang kurang maksimal diatas tugasnya.

Berdasarkan kajian-kajian tersebut diatas bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh Kompetensi dan Penempatan. Dari uraian tersebut maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada KSP Ema Duta Mandiri”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dibuat pokok masalah peneliti sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada KSP Ema Duta Mandiri?
2. Apakah ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Ema Duta Mandiri ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah tersebut maka yang menjadi tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan pada KSP Ema Duta Mandiri
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Ema Duta Mandiri

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoritis maupun empiris. Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap kinerja karyawan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa di perpustakaan serta sebagai bahan acuan atau bandingan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi yang sejenis.

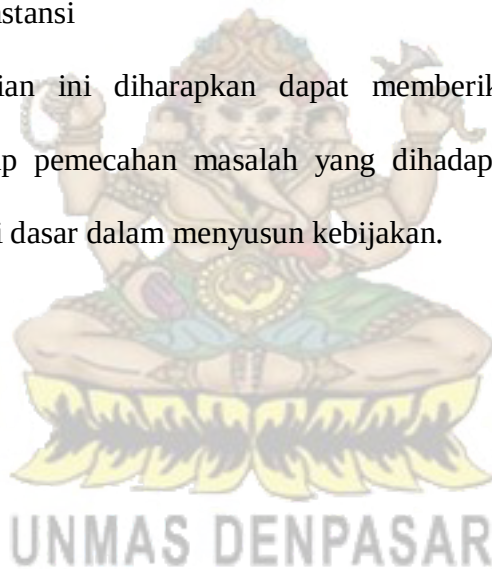
2. Manfaat Praktis

a. Bagi mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan dilapangan yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen progran studi manajemen pada fakultas ekonomi dan bisnis, universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran terhadap pemecahan masalah yang dihadapi serta dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2011). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir

cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2011), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Perusahaan telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas karyawan. Organisasi menggunakan kompetensi yang telah mereka identifikasi untuk membantu menyaring dan mewawancara kandidat terbaik, mengevaluasi karyawan, menentukan kompensasi dan membantu membuat keputusan yang lebih baik mengenai pelatihan, kenaikan jabatan dan penugasan. Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat,

perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Menurut Emron, Yohny, Imas (2017,P.140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Menurut Spencer dan Spencer, dalam Emron, Yohny, Imas (2017). Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Menurut George klemp, dalam Emron, Yohny, Imas (2017), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Pada dasar nya setiap karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus di kuasai nya. Dan itu pun harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

2. Jenis-jenis Kompetensi

Dalam bukunya Kunandar (2012) menyebutkan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 5 jenis yaitu:

- 1) Kompetensi Intelektual yaitu perangkat pengetahuan yang dimiliki individu yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya.

- 2) Kompetensi Fisik yaitu kemampuan fisik individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya.
- 3) Kompetensi Pribadi yaitu perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam memahami diri, mewujudkan diri, identitas diri, dan transformasi diri.
- 4) Kompetensi Sosial yaitu perangkat perilaku tertentu yang menjadi dasar pemahaman diri sebagai bagian dari lingkungan sosial.
- 5) Kompetensi Spiritual yaitu kemampuan individu dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan kaidah-kaidah keagamaan.

3. Manfaat kompetensi

Kompetensi individu memiliki peranan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan atau profesinya. Menurut Ruky (dalam buku Edy Sutrisno 2012), perusahaan-perusahaan besar menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam merekrut tenaga kerja. Adapun beberapa manfaat merekrut pekerja yang memiliki kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- 2) Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.

- 3) Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.
- 4) Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.
- 5) Kompetensi dapat membantu perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.
- 6) Kompetensi dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

4. Indikator Kompetensi

Edison, dkk (2017:143) menguraikan indikator-indikator kompetensi, sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

2. Keahlian (*Skill*)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.

3. Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar,

ini merupakan indikator penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

2.1.3 Penempatan Kerja

1. Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Ardana (2012) Penempatan kerja merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberi tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Menurut Sunyoto (2012), Penempatan kerja merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

2. Prinsip Penempatan Kerja Karyawan



Menurut Suwatno (2011), ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, diantaranya yaitu:

1. Prinsip Kemanusiaan, yaitu prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
2. Prinsip Demokrasi, yaitu prinsip yang menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

3. Prinsip *The Right Man On The Right Place*, yaitu prinsip yang penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*, yaitu pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
5. Prinsip Kesatuan Arah, yaitu prinsip yang diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas dibutuhkan ke satu arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
6. Prinsip Kesatuan Tujuan, yaitu prinsip yang erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip Kesatuan Komando, yaitu karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja, yaitu prinsip yang merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

3. Faktor Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryono (2012), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi Akademik. Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggung jawab.
2. Pengalaman. Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.
3. Kesehatan Fisik dan Mental. Pengujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.
4. Status Perkawinan. Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.
5. Usia. Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerisasi canggih digunakan untuk memprediksikannya.

4. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Mangkunegara (2012:67), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pendidikan. Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
2. Pengetahuan Kerja. Pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan Kerja. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: 1) keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan, 2) keterampilan fisik seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain, serta 3) keterampilan sosial seperti memengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.
4. Pengalaman Kerja. Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Titik akhir dari kegiatan organisasi adalah tercapainya kinerja yang diinginkan, menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Simanjuntak (2011), menyatakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dari pendapat ahli dan pakar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja baik secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:67), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologi kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan atau mendorong pegawai menjadi terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan kinerja dari karyawan itu sendiri dan merupakan *feedback* terhadap hasil kerja individu/organisasi yang dihasilkan dari membandingkan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja memang seharusnya ditetapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif..

3. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:75), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Ketepatan Waktu Kerja

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan.

4) Kemampuan Kerja Sama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai perbandingan dalam menyusun proposal terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan, di antaranya :

- 1) Santika (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Parasari, Lukluk, Mengwi, Badung. Hasil penelitian bahwa pengaruh secara simultan dan parsial budaya organisasi, kompetensi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilaksanakan terdapat perbedaan dan persamaan. Perbedaan yang nampak adalah dari segi lokasi penelitian dimana penelitian pertama dilaksanakan di BPR Parasari, sedangkan penelitian sekarang dilaksanakan di KSP Ema Duta Mandiri. Perbedaan lainnya adalah jumlah responden penelitian terdahulu menggunakan 50 orang sedangkan penelitian sekarang menggunakan 34 orang. Persamaan penelitian adalah sama membahas kompetensi dan kinerja karyawan.
- 2) Dharma Putra dan Rahyuda (2015) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Pengujian kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa stres kerja berperan dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kompetensi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilaksanakan terdapat perbedaan dan persamaan. Perbedaan yang nampak adalah dari segi lokasi penelitian dimana penelitian pertama dilaksanakan di UPT Pengujian kendaraan bermotor Dinas Perhubungan Kota Denpasar, sedangkan penelitian sekarang dilaksanakan di KSP Ema Duta Mandiri. Perbedaan yang lainnya yaitu pada tahun penelitian. Persamaan penelitian adalah sama-sama membahas kompetensi dan kinerja karyawan.

- 3) Ahmadi, dkk (2013) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di SMP Kabupaten Kerinci. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan kompetensi dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kinerja guru. Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja atau dikatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Temuan ini juga mengidentifikasi bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu mengoptimalkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

terletak pada lokasi dan tahun penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama mengkaji keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja.

- 4) Listyo (2011), dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa secara simultan (bersama-sama) kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada politeknik negeri ujung pandang. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilaksanakan terdapat perbedaan dan persamaan. Perbedaan yang nampak adalah dari segi lokasi penelitian dimana penelitian pertama dilaksanakan di Politeknik Negeri Ujung Pandang, sedangkan penelitian sekarang dilaksanakan di KSP Ema Duta Mandiri. Perbedaan yang lainnya yaitu pada tahun penelitian. Persamaan penelitian adalah sama-sama membahas kompetensi dan kinerja karyawan.

- 5) Suhartini (2011) Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Sales Supervisor Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi. Kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilaksanakan terdapat perbedaan dan persamaan. Perbedaan yang nampak adalah dari segi lokasi penelitian

dimana penelitian pertama dilaksanakan di Sales Supervisor Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta, sedangkan penelitian sekarang dilaksanakan di KSP Ema Duta Mandiri. Perbedaan yang lainnya yaitu pada tahun penelitian. Persamaan penelitian adalah sama-sama membahas kompetensi dan kinerja karyawan.

- 6) Djoharam (2014) dengan judul Analisis program pelatihan, penempatan pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) maupun secara terpisah (parsial) variabel pelatihan, variabel penempatan, dan variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek penelitian yaitu pada variabel penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan terdapat pada jumlah sampel dalam penelitian terdahulu menggunakan 48 orang sedangkan penelitian sekarang menggunakan 34 orang. Serta perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan tahun penelitian.

- 7) Edwin Muhammad Miraz (2015) dengan judul Pengaruh Penempatan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Masinis PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan dan pelatihan berpengaruh pada kinerja masinis PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 2. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek

penelitian yaitu mengkaji penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Serta perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu KSP Ema Duta Mandiri Denpasar dan tahun penelitian.

8) Muhammad Bilal (2016) dengan judul Pengaruh penempatan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor perwakilan wilayah Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian bahwa penempatan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor perwakilan wilayah Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek penelitian yaitu penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Serta perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu KSP Ema Duta Mandiri Denpasar dan tahun penelitian.

9) Dimas Dwi Prasetyo (2013) dengan judul Pengaruh Penempatan, Pendidikan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai satuan Kerja Penataan Bangunan Dan Lingkungan Direktorat Jendra Cipta Karya Kementrian Pekerjaan Umum Provinsi Riau. Hasil penelitian dapat disimpulkan secara bersama-sama (simultan) maupun secara terpisah (parsial) variabel penempatan, pendidikan, dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek penelitian yaitu penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel

terikat. Perbedaan terdapat pada sampel penelitian terdahulu menggunakan 35 orang pegawai, penelitian sekarang menggunakan 34 orang. Serta perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu KSP Ema Duta Mandiri Denpasar dan tahun penelitian.

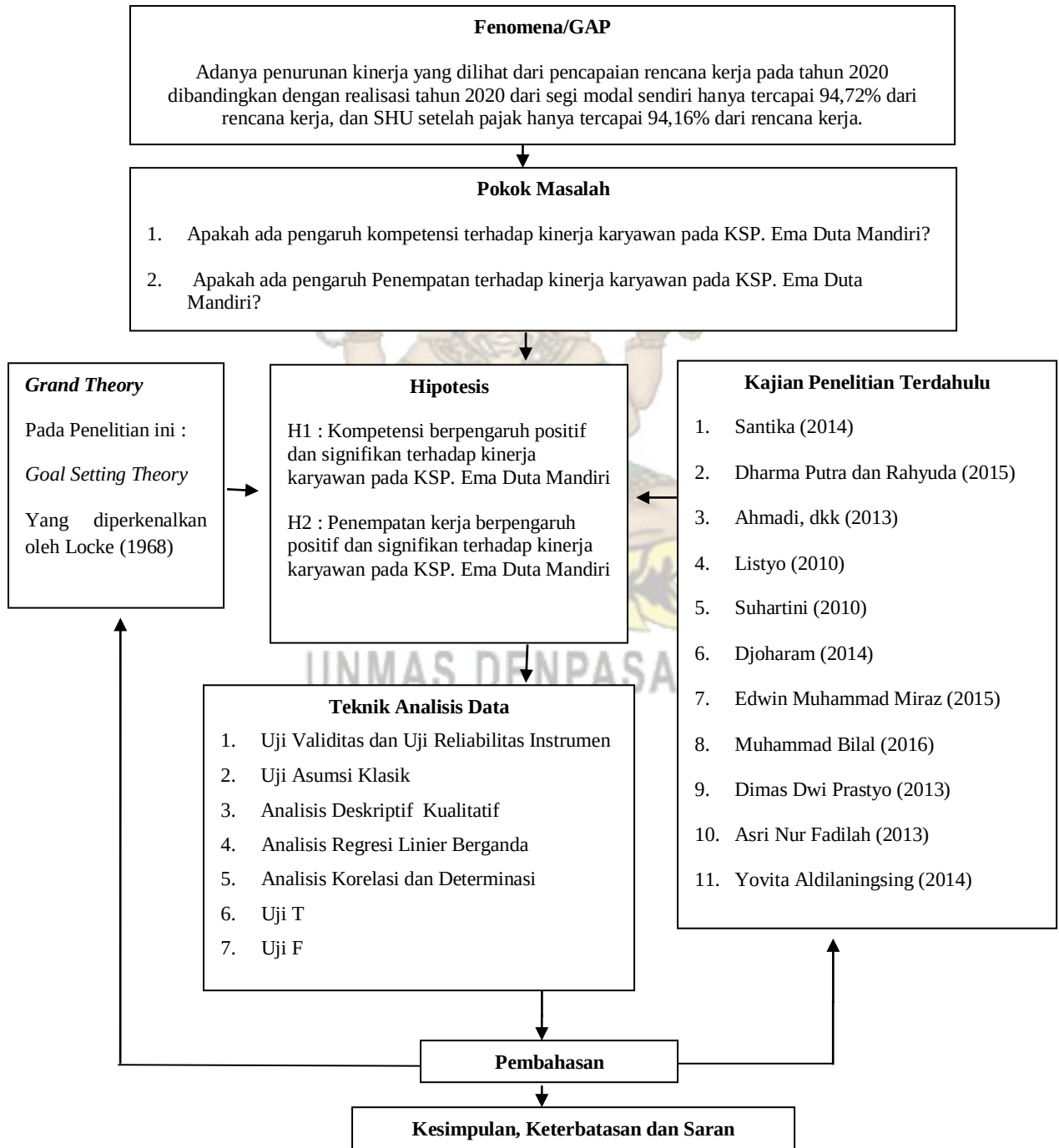
- 10) Asri Nur Fadilah (2013). Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (Studi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dan koefisien determinasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek penelitian yaitu penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu KSP Ema Duta Mandiri Denpasar dan tahun penelitian.
- 11) Yovita Aldilarningsih (2014). Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada karyawan baik secara simultan maupun parsial. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat pada bagian objek penelitian yaitu penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan terdapat pada sampel penelitian terdahulu menggunakan 59 orang pegawai, penelitian sekarang menggunakan 34 orang. Serta perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yaitu KSP Ema Duta Mandiri Denpasar dan tahun penelitian.

BAB III

KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Berpikir

Gambar 3.1
Kerangka Berpikir



Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka perusahaan juga harus memperhatikan tentang kompetensi dan penempatan karyawan.

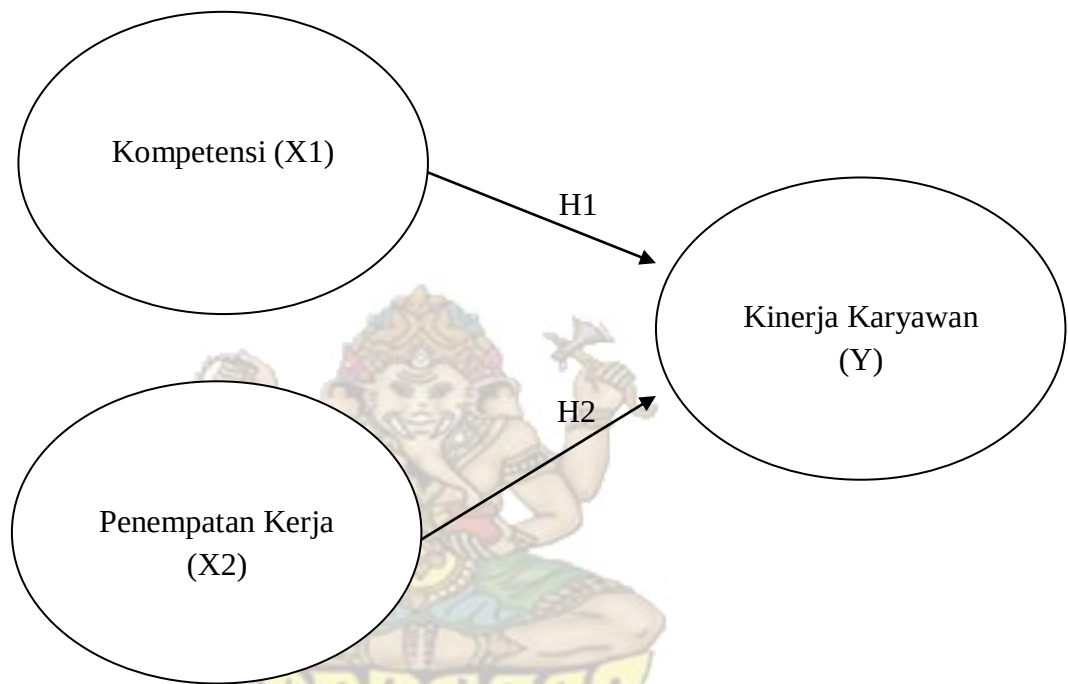
Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan kemampuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri seorang profesional. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi dan motif dalam organisasi.

Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberi tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan meliputi Pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi. Indikator kinerja karyawan diantaranya yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu kerja, dan kemampuan kerja sama. Berdasarkan teori dan hasil

penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran, sebagai berikut :

Gambar 3.2
Metode Penelitian Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap
Kinerja Karyawan Pada Ksp Ema Duta Mandiri



Sumber : Hasil pemikiran penelitian

—————→ Secara parsial

Dari gambar 3.1 di jelaskan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kompetensi dan penempatan dapat diukur dengan kuisisioner, kemudian dihubungkan dengan kinerja karyawan.

3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dalam penelitian ini, hepotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan

dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini.

3.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012:323). Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan ke efektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Apabila kompetensi karyawan rendah, maka tingkat kinerja karyawan pun akan rendah pula, begitupun sebaliknya apabila kompetensi karyawan baik, maka akan baik pula kinerjanya. Sehingga kompetensi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja setiap karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Santika (2014) dan Putra dan Rahyuda (2015). Menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat dirumuskan:

H1 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.2.2 Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Faustino (2010:117) Mengungkapkan bahwa Penempatan karyawan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada fungsi penempatan ini. Jika fungsi ini dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Schuller dan Jackson (2010:276) mengartikan bahwa penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pengetahuan, ketrampilan serta kepribadian karyawan tersebut.

Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja Hariandja (2012: 156-157). Dengan demikian penempatan karyawan yang tidak tepat mengakibatkan kinerja karyawan rendah dan akan berdampak fatal, begitupun sebaliknya apabila penempatan karyawan baik, maka akan baik pula kinerjanya. Sehingga penempatan memiliki pengaruh terhadap hasil kerja setiap karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Djoharam (2014) dan Miraz (2015). Mengungkapkan bahwa penempatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat dirumuskan:

H2: Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

