

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian beserta uraiannya yang berkaitan dengan seleksi, penempatan, komunikasi dan kinerja pegawai.

2.1.1 Seleksi

Seleksi merupakan suatu aktifitas dalam manajemen sumber daya manusia yang paling penting. Dalam penyeleksian tersebut terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

2.1.1.1 Pengertian Seleksi

Untuk mengetahui mengenai seleksi maka telah dikutip beberapa pendapat menurut para ahli diantaranya:

Menurut Bangun (2012: 159) mengemukakan bahwa proses memilih calon pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Menurut Sunyoto (2012: 108) mengemukakan bahwa serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu organisasi tertentu setelah menjalani rangkaian tes yang dilaksanakan.

Menurut Sedarmayanti (2017: 101) mengemukakan bahwa kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Menurut Rivai dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 269) mengemukakan bahwa kegiatan yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses memilih dari suatu daftar pelamar kerja untuk memilih calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi atau kualifikasi tertentu.

2.1.1.2 Tujuan seleksi

Menurut Sedarmayanti (2017: 102) tujuan utama dilakukannya seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Secara umum tujuan utama dari proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan pegawai yang jujur dan memiliki moral yang baik.

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh pegawai yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai pegawai akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Maka melalui seleksi dapat meminimalkan risiko pegawai untuk berbuat curang setelah diterima bekerja.

2. Mendapatkan pegawai yang mau dan mampu.

Artinya pegawai mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin. Pegawai seperti ini akan bekerja sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

3. Mendapatkan pegawai yang rasa memiliki organisasi.

Dalam hal ini perusahaan berharap pegawai yang dipilih kan merasa di rumah sendiri sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan organisasi. Rasa memiliki ini akan ikut mendorong pegawai bekerja lebih baik, bahkan pegawai akan merasa bangga bekerja di organisasi tersebut.

4. Mendapatkan pegawai yang loyal dan integritas tinggi.

Dalam seleksi diharapkan akan mendapat pegawai yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan organisasi. Artinya mendapatkan pegawai yang memiliki kesetiaan terhadap organisasi kemudian berusaha menunjukkan dan membela kepentingan organisasi jika ada yang mencoba berbuat tidak baik terhadap organisasi. Loyalitas juga dapat mencegah atau mengurangi terjadinya tingkat turnover pegawai.

5. Mendapatkan pegawai yang memiliki inovasi dan motivasi.

Proses seleksi diharapkan akan mendapatkan pegawai yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan organisasi. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh pegawai yang inovatif guna mengembangkan

organisasi. Demikian pula harapannya agar motivasi pegawai untuk mengerjakan atau memajukan organisasi sangat kuat.

2.1.1.3 Metode Seleksi

Menurut Aisyah dan Giovanni (2018: 12) metode seleksi yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun instansi sosial dalam penerimaan pegawai baru dikenal dengan dua metode, yaitu:

1. Metode ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh pegawai yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi ilmiah hendak dilaksanakan dengan cara-cara berikut:

- a. Metode kerja yang sistematis.
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja.
- c. Berorientasi pada kebutuhan riil pegawai.
- d. Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya.
- e. Berpedoman pada undang-undang perburuhan.

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh pegawai yang *qualified* dengan penempatan yang tepat sehingga pembinaan dan pengembangannya relative lebih mudah.

2. Metode non ilmiah

Dalam metode non ilmiah seleksi dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja.

Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan kerja dan pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan.
- f. Penampilan dan keadaan fisik (cantik atau gantengnya) pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh pegawai baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan.

2.1.1.4 Proses Seleksi

Menurut Bangun (2012: 162) secara umum proses seleksi dapat ditentukan sebagai berikut:

1. Formulir Lamaran Kerja.

Tahap pertama dalam seleksi pegawai adalah menerima surat lamaran dari pelamar. Lamaran dikumpulkan kemudian dilihat kelengkapan data berdasarkan sejumlah lamaran yang diterima. Surat lamaran kerja yang diterima menunjukkan minat dari pelamar untuk memenuhi permintaan perusahaan dalam pekerjaan. Dalam formulir lamaran akan ditunjukkan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan suatu pekerjaan.

2. Wawancara Pendahuluan.

Lamaran yang memenuhi syarat, pelamar akan dipanggil untuk mengikuti wawancara pendahuluan. Wawancara pada tahap ini biasanya dilakukan dalam waktu sangat singkat, sasarannya disini untuk mengetahui kesungguhan pelamar bekerja pada perusahaan yang dilamar.

Hasil wawancara pendahuluan akan menentukan untuk mengikuti proses seleksi berikutnya. Penilaian dilakukan atas hasil yang memenuhi syarat memberi kesan yang baik bagi pewawancara sehingga diikutsertakan pada proses seleksi berikutnya.

3. Tes Psikologi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang baik ditentukan oleh tes psikologi. Ada korelasi yang signifikan antara tes psikologi dengan variabel-variabel terpengaruh lainnya seperti kinerja pegawai, tingkat turnover dan absensi pegawai.

Dalam pengujian penelitian dapat dilakukan antara tes psikologi dengan kinerja pegawai terhadap calon pegawai dengan hasil tes psikologi yang baik,

kemudian dilihat bagaimana kinerjanya setelah diterima bekerja. Jika kinerjanya ternyata baik dapat dikatakan bahwa kaitan kedua variabel tersebut berhubungan secara positif, hipotesis tersebut akan diterima.

4. Pemeriksaan Referensi.

Setelah dilaksanakan tes psikologi, langkah selanjutnya perlu dilaksanakan pemeriksaan referensi atau surat keterangan. Pemeriksaan referensi bertujuan untuk memperoleh keterangan pelamar di masa lampau. Berdasarkan surat keterangan itu dapat memberikan informasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki calon pegawai. Banyak hal lain yang dapat diperoleh dengan memeriksa referensi pelamar seperti karir, prestasi kerja, latar belakang pendidikan dan lain sebagainya.

5. Wawancara Seleksi.

Wawancara merupakan seleksi yang penting dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kepribadian dan kemampuan para pelamar. Pewawancara (*interviewer*) dapat mengetahui kondisi fisik dan kemampuan pelamar karena berhadapan secara langsung dengan pelamar. Melalui wawancara seleksi, pewawancara dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya tentang kesesuaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan calon pegawai dengan persyaratan pekerjaan.

6. Persetujuan Atasan Langsung.

Dalam proses kegiatan ini, atasan langsung ingin memperoleh informasi tentang kesesuaian calon pegawai dengan bidang pekerjaannya. Wawancara pada tahap ini diperlukan koordinasi di antara bagian-bagian yang terlibat

dalam kegiatan seleksi. Setiap bagian dibutuhkan keseimbangan wewenang, tugas dan kewajiban dalam mengatasi tumpang tindih pekerjaan dalam seleksi calon pegawai.

7. Tes atau Pemeriksaan Kesehatan.

Perusahaan umumnya membutuhkan calon karyawan yang sehat jasmani dan rohani untuk dipekerjakan pada bidang pekerjaan tertentu. Dengan alasan ini, perusahaan akan melakukan pemeriksaan kesehatan untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar dengan persyaratan pekerjaan.

8. Induksi atau Orientasi.

Setelah serangkaian kegiatan seleksi dilalui, maka sampailah saatnya calon pegawai mengikuti langkah induksi atau orientasi. Pegawai akan diperkenalkan dengan pekerjaannya dan lingkungan perusahaan.

2.1.1.5 Dimensi Seleksi

Kualifikasi yang dapat dijadikan sebagai dimensi seleksi menurut Larasati (2018: 66) diantaranya sebagai berikut:

1. Keahlian.

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi seleksi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian ini dapat digolongkan ke dalam tiga macam yaitu:

- a. *Technical skill*, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
- b. *Human skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai terlebih mereka yang akan memimpin beberapa bawahan.

- c. *Conceptual skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan intansi.

2. Pengalaman.

Dalam proses seleksi, suatu intansi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Pengalaman dapat menunjukan apa yang dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan pegawai.

3. Usia.

Usia lanjut tenaga fisiknya relatif terbatas meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik, tetapi rasa tanggungjawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekitar usia 30 tahun namun bukan berarti usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seorang pelamar.

4. Pendidikan.

Kualifikasi pelamar merupakan cerminan dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam intansi bila pelamar bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut, maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

5. Bakat.

Bakat atau *aptitude* seorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat nantinya dapat dikembangkan.

Adapun dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur seleksi menurut Garaika dan Margahana (2019: 137) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan.
 - a. Analisis beban kerja
 - b. Kapasitas kerja
2. Standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.
 - a. Spesifikasi pekerjaan (*Job spesification*)
 - b. Deskripsi pekerjaan (*Job description*)
3. Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja.
 - a. Melalui hasil dari pelaksanaan program rekrutmen yang telah dilakukan
4. Kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi (serangkaian alat-alat seleksi).
 - a. Melalui rangkaian tahapan seleksi

2.1.2 Penempatan

Setelah dilakukan proses seleksi, tahap selanjutnya adalah penempatan bagi pegawai yang tepat sesuai pertimbangan-pertimbangan yang ada. Penempatan tentu menentukan tingkat kinerja pegawai pada saat melaksanakan tugasnya.

2.1.2.1 Pengertian Penempatan

Untuk mengetahui mengenai penempatan maka telah dikutip beberapa pendapat menurut para ahli diantaranya:

Menurut Sunyoto (2012: 122) mengemukakan bahwa “proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Palembang, dkk (2012: 261) mengemukakan bahwa penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat.

Menurut Jurdi (2018: 239) mengemukakan bahwa menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah proses yang dilakukan setelah seleksi guna menempatkan pegawai dengan posisi yang tepat sesuai bidang dan keahliannya.

2.1.2.2 Tujuan Penempatan

Penempatan sangat penting dilakukan demi kelancaran roda aktivitas intansi atau perusahaan. Tujuan penempatan pada pegawai yaitu untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya.

Menurut Larasati (2018: 61) tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku begitu juga dengan penempatan pegawai, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan lebih berdaya guna

dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran dalam mengerjakan tugas.

2.1.2.3 Prinsip Penempatan

Menurut Priansa (2018: 126) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai diantaranya:

1. Kemanusiaan

Prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur pegawai yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, serta kemampuan yang harus dihargai sebagai sesama manusia. Manusia bukanlah mesin, sehingga tidak bisa diperlakukan seperti mesin. Penempatan hendaknya berpedoman pada prinsip kemanusiaan.

2. Demokrasi

Penempatan pegawai harus berlandaskan pada prinsip demokrasi. Artinya pegawai harus diberikan hak untuk mengemukakan pendapatnya tentang penempatannya dalam instansi.

3. Individu yang Tepat

Prinsip ini menjadi rujukan instansi untuk menempatkan pegawai pada tempat yang tepat sehingga pegawai tersebut akan mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih optimal.

4. Kesamaan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan pegawai hendaknya didasarkan pada asas keadilan atau persamaan atas penempatan yang dilakukan oleh instansi.

5. Kesatuan Arah

Prinsip ini memandang bahwa seluruh tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus seiring dan searah sesuai dengan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, dan sejalan dengan berbagai program dan rencana yang digariskan oleh instansi. Penempatan pegawai harus berpedoman pada kesatuan arah.

6. Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai oleh instansi. Penempatan pegawai harus didasarkan pada adanya kesatuan tujuan.

7. Kesatuan Komando

Pegawai yang bekerja dalam instansi dipengaruhi oleh adanya komando sehingga prinsip arus pekerjaan dalam instansi akan terjaga. Penempatan pegawai hendaknya disesuaikan dengan kesatuan komando yang ada di dalam instansi.

8. Efektivitas

Efektivitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan kunci dari penempatan pegawai. Pegawai yang ditempatkan pada bidang yang tepat sesuai apa yang ada di dalam diri pegawai akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan pegawai yang tidak sesuai.

9. Efisiensi

Prinsip ini merupakan pandangan bahwa penempatan pegawai di dalam instansi hendaknya berdasarkan prinsip efisiensi. Misalnya pegawai yang telah

mengikuti pelatihan A, ada baiknya ditempatkan pada pekerjaan yang memang berhubungan dengan pelatihan A tersebut.

10. Kinerja

Penempatan pegawai hendaknya didasarkan atas kriteria dan standar kinerja yang diharapkan sehingga pegawai yang ditempatkan di dalam instansi merujuk pada prinsip kinerja tersebut.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Penempatan

Menurut Priansa (2018: 127) ada beberapa jenis penempatan pegawai yang dilakukan diantaranya:

1. Promosi

Promosi adalah ketika seorang pegawai ditempatkan dan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar pula.

2. Transfer dan Demosi

a. Transfer

Pegawai dipindahkan dari satu tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya lebih baik dilihat dari tingkat penghasilan, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.

b. Demosi

Pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi yang lebih rendah tingkatannya, baik itu tingkat penghasilan, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.

3. *Job Posting Program*

Job posting program memberikan informasi kepada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut biasanya mengundang pegawai yang memenuhi persyaratan untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lainnya biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan melalui pencalonan diri maupun direkomendasikan supervisor.

2.1.2.5 Prosedur Penempatan

Menurut Priansa (2018: 128) pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan pegawai didasarkan atas fakta keterangan dan data yang dianggap *representative*, artinya pengambilan keputusan dalam penempatan pegawai tersebut didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer SDM. Jumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan pegawai adalah:

1. Manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi calon pegawai guna mengisi informasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh instansi.
2. Atas pelaksanaan seleksi calon pegawai, bagian seleksi pegawai melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi pegawai kepada manajer SDM yang merupakan pimpinan langsung pegawai.

3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*) manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasar laporan bagian seleksi calon pegawai.
4. Bagian seleksi calon pegawai atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi (calon pegawai yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan pegawai tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan pegawai, bagian penempatan pegawai melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatannya kepada manajer SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau pimpina langsung kepada bagian penempatan pegawai.

2.1.2.6 Dimensi Penempatan

Menurut Priansa (2018: 129) ada beberapa dimensi dalam penempatan pegawai, diantaranya:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana pegawai yang bersangkutan akan ditempatkan dengan prestasi akademisnya.

- a. Prestasi yang pernah dicapai
- b. Jabatan tepat

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah diambil sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal itu berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman bekerja memberikan kecenderungan pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

- a. Bekerja secara professional
- b. Tidak terdapat tindakan yang negatif

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka tidak menutup kemungkinan hal-hal yang akan merugikan perusahaan dapat terjadi. Penempatan tenaga kerja pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

- a. Pegawai jarang absen
- b. Tingkat kehadiran tinggi

4. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai juga perlu dipertimbangkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

- a. Semakin matang dalam pemikiran
- b. Semakin matang dalam melakukan tindakan

Adapun menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, asas-asas penempatan yang dapat dijadikan dimensi untuk mengukur penempatan adalah sebagai berikut:

1. Asas Terbuka

Asas terbuka merupakan pemberian informasi dengan jelas kepada pegawai mengenai serba-serbi pekerjaan tersebut, seperti jam kerja, sistem upah, jenis pekerjaan.

2. Asas Bebas

Asas bebas merupakan pegawai bebas memilih jenis pekerjaan apapun, begitu pula dengan instansi bebas memilih pegawai yang dibutuhkan.

3. Asas Objektif

Asas objektif merupakan kegiatan instansi dalam menawarkan pekerjaan yang cocok untuk pegawai dan sesuai dengan kemampuannya.

4. Asas Adil

Asas adil bermaksud untuk menempatkan pegawai berdasarkan kemampuannya, bukan karena suku, agama, ataupun aliran politiknya.

2.1.3 Komunikasi

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, tidak akan terlepas dari komunikasi, baik itu komunikasi dengan pimpinan maupun komunikasi sesama rekan kerja. Jika komunikasi telah terlaksana dengan baik, pekerjaan yang dilakukan akan dapat berjalan dengan baik dan terhindar dari kegagalan.

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi

Untuk mengetahui mengenai komunikasi maka telah dikutip beberapa pendapat menurut para ahli diantaranya:

Menurut Bangun (2012: 361) menyatakan bahwa “komunikasi ialah sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (sender) ke penerima pesan (receiver) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut”.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017: 145) menyatakan bahwa “*comumunication is the transfer of information and understanding from one person to another person*” yang artinya komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Menurut Sutrisno (2017: 17) menjelaskan bahwa “komunikasi merupakan suatu konsep yang multi makna. Maka komunikasi dapat dibedakan berdasarkan komunikasi sebagai proses sosial komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum memfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi

Menurut Bangun (2012: 361) menyatakan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu:

1. Fungsi Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut bila pegawai mengkomunikasikan keluhannya kepada atasanannya berkaitan dengan pekerjaannya sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan organisasi, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.

2. Sebagai Motivasi

Dengan memberi penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus mereka lakukan bagaimana prestasi kerja pegawai dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja. Menyusun sasaran yang lebih spesifik dan mendorong pegawai agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik akan merangsang untuk lebih giat bekerja, motivasi, dan menuntut komunikasi yang efektif.

3. Pengungkapan Emosi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya. Dengan demikian komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

2.1.3.3 Pola Komunikasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014: 149) ada beberapa pola komunikasi yaitu:

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan ke bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi. Komunikasi ini dilakukan bertujuan agar para pemimpin lebih mudah dalam pengambilan keputusan. Informasi yang disampaikan oleh atasan dapat berupa pengarahan dan pelaksanaan tugas, instruksi pekerjaan informasi kebijakan dan prosedur pekerjaan serta mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan, dan penetapan sasaran.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, komunikasi horizontal sering dilakukan untuk membantu manajer dalam

pengambilan keputusan. Komunikasi ini bersifat koordinatif yaitu mengkoordinasikan tugas-tugas antar kelompok di dalam suatu instansi. Dengan demikian antar bagian dalam suatu instansi saling memberikan informasi dalam mencapai suatu tujuan.

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula. Komunikasi diagonal biasa diterapkan pada organisasi yang berskala besar dimana terdapat ketergantungan antar departemen yang berbeda dalam suatu organisasi.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2017: 148-150) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu:

1. Faktor dari pihak sender/komunikator. Yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan, media saluran yang digunakan.

- a. Keterampilan Pengirim

Pengirim sebagai pengirim informasi, ide berita, pesan perlu mengarah cara-cara penyampaian pikiran baik tertulis maupun lisan.

- b. Sikap Pengirim Sangat Mempengaruhi Pada Penerima.

Pengirim yang menolak angkuh terhadap penerima dapat meminta informasi atau pesan yang dikirim ditolak oleh penerima.

c. Pengetahuan Pengirim

Pengirim yang memiliki pengetahuan luas dan penguasaan materi yang disampaikan akan dapat disampaikan kepada penerima sejelas mungkin.

d. Media Saluran Komunikasi

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada penerima.

2. Faktor dari pihak penerima. Yaitu keterampilan penerima, sikap penerima, pengetahuan penerima, dan media komunikasi.

a. Keterampilan Penerima

Keterampilan penerima dalam mendengarkan dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh pengirim akan dapat dimengerti dengan baik jika penerima memiliki keterampilan mendengarkan dan membaca.

b. Penerima Sikap

Sikap penerima terhadap pengirim sangat mempengaruhi komunikasi yang tidak efektif. Misalnya, penerima memilih meremehkan, berprasangka buruk terhadap pengirim, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi penerima. Maka dari itu penerima haruslah menganggap positif terhadap pengirim.

c. Penerima Pengetahuan

Penerima pengetahuan sangat bertanggung jawab dalam komunikasi. Penerima yang memiliki pengetahuan luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterima oleh pengirim.

d. Media Komunikasi

Saluran komunikasi yang digunakan sangat berguna dalam penerimaan ide atau pesan. Jika alat penerima terganggu maka pesan yang diberikan oleh pengirim dapat menjadi kurang jelas bagi penerima.

2.1.3.5 Dimensi Komunikasi

Menurut Sutardji (2016: 10-11) ada beberapa dimensi komunikasi efektif, yaitu:

1. Pemahaman

Kemampuan memahami secara cermat sebagaimana dimaksud oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan, sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

3. Pengaruh Pada Sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada

perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif. Dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang terjadi tidaklah efektif.

4. Hubungan yang Makin Baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

Adapun dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi menurut Afandi (2016: 50) adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Penyampaian Tugas

- a. Bijaksana
- b. Kesopanan
- c. Kata yang tepat
- d. Bahasa yang sopan dan halus

2. Dimensi Umpan Balik

- a. Penerimaan tanggapan dari pesan yang disampaikan
- b. Penerimaan tanggapan dari informasi tugas
- c. Penerimaan kepastian tugas

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting untuk ditingkatkan. Pada hakikatnya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui mengenai kinerja pegawai maka telah dikutip beberapa pendapat menurut para ahli, diantaranya:

Menurut Bangun (2012: 231) kinerja (*performance*) adalah hasil yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Sinambela, dkk (2017: 105) kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu.

Menurut Mangkunegara (2015: 9) Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Wibowo (2014: 3) kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang sebagai prestasi kerja dalam suatu instansi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) 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 (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan intansi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

2.1.4.3 Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012: 233-234) terdapat lima dasar untuk mengukur kinerja pegawai diantaranya:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai

tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.4.4 Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012: 235) terdapat tiga jenis kriteria dalam penilaian kinerja, diantaranya:

1. Kriteria Berdasarkan Sifat

Jenis kriteria ini berpusat pada karakteristik pribadi setiap pegawai, berpusat pada bagaimana kepribadian setiap pegawai dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil

pekerjaannya. Instrumen-instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja hanya berkaitan dengan karakteristik pegawai, bukan mengarah pada pencapaian tujuan atas pekerjaannya.

2. Kriteria Berdasarkan Perilaku

Jenis kriteria ini mengarah pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh, apakah para pelayan toko dapat menyenangkan para pelanggannya. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan pegawai, dan perilaku-perilaku itu diukur oleh pembeli misterius.

3. Kriteria Berdasarkan Hasil

Jenis kriteria ini mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja pegawai diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas. Pengukuran dilakukan berdasarkan hasil yang dapat diterapkan. Mereka hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, tidak bertanggung jawab atas pekerjaan lain.

2.1.4.5 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351) ada lima dimensi untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya intansi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Adapun dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Afandi (2016: 73) adalah sebagai berikut:

1. Hasil Kerja

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

2. Perilaku Kerja

- a. Disiplin kerja
- b. Inisiatif
- c. Ketelitian
- d. Kerjasama
- e. Orientasi pelayanan

3. Sifat Pribadi

- a. Kepemimpinan
- b. Kejujuran
- c. Kreativitas
- d. Integritas
- e. Komitmen

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Yulasmi (2016) “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap kinerja Pegawai”.	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan, dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) rekrutmen.	Seleksi dan Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Jurnal EMBA, Volume 5 No.3 September 2017 Hal. 4235-4244 ISSN 2303-1174.
2.	Rori (2014) “pengaruh pendidikan, pelatihan dan penempatan terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado”.	Persamaannya terdapat variabel (X) penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) pendidikan, pelatihan, dan objek penelitian.	Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.	Jurnal EMBA, Volume 4 No.1 Maret 2016 Hal. 1263-1274. ISSN 2303-1174.
3.	Faizal, Hendriani dan Chairilisyah (2021) “Pengaruh Seleksi, Kemampuan Kerja, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru”.	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) kemampuan kerja, pelatihan, dan objek penelitian.	Seleksi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ekonomi KIAT, Volume 32 No. 1. Juni 2021 Halaman 1-8. p-ISSN 1410-3834.
4.	Rohmah dan Anjarnarko (2014) “Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Outsourcing PT. Karya Bintang Mandiri”.	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan, dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya objek penelitian.	Seleksi dan Penempatan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai	Jurnal Warta Edisi 63, Volume 14 No. 1 Januari 2020 Halaman 1-208. ISSN 1829-7463.
5.	Atkhan, Margono dan Riady (2013) “Pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Kalimantan Timur”.	Persamaannya terdapat variabel (X) penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya objek penelitian.	Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Jurnal EMBA, Volume 4 No.1 Maret 2016 Hal. 1263-1274. ISSN 2303-1174.
6.	Caecilia Rosa Permatasari, Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si (2016) “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Gramedia”.	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan, dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) rekrutmen dan objek penelitian.	Seleksi dan Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Administrasi Bisnis, Volume 6 Nomor 1. Desember 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7.	Amelia Taroreh (2015) “pengaruh perencanaan sumber daya manusia, analisa pekerjaan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM Papua”.	Persamaannya terdapat variabel (X) penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) perencanaan sumber daya manusia, analisa pekerjaan, dan objek penelitian.	penempatan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal EMBA, Volume 5 No.3 September 2017 Hal. 4235-4244. ISSN 2303-1174
8.	Djoharam (2014) “Analisis Program, Pelatihan, Penempatan Pegawai Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara”.	Persamaannya terdapat variabel (X) penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) analisis program, pelatihan, lingkungan kerja, dan objek penelitian.	Penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Jurnal EMBA, Volume 2 No.4 Desember 2014 Hal. 184-194. ISSN 2303-1174.
9.	Rachim (2014) “Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Bober”.	Persamaannya terdapat variabel (X) komunikasi dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) motivasi dan objek penelitian.	Komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Warta Edisi 63, Volume 14 No. 1 Januari 2020 Halaman 1-208. ISSN 1829-7463.
10.	Kezia Alfarika Mangiri (2015). “Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai”.	Persamaannya terdapat variabel (X) komunikasi dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) disiplin kerja.	Komunikasi berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai.	e-journal ilmu administrasi dan bisnis, Volume 3 No. 2 2015 Hal. 403-415.
11.	Leonardo Willian Goni (2015) “Pengaruh Pelatihan, Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank SULUTGO Cabang Manado”.	Persamaannya terdapat variabel (X) penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) pelatihan, kompensasi, dan objek penelitian.	Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Jurnal EMBA, Volume 5 No.3 September 2017 Hal. 4235-4244 ISSN 2303-1174.
12.	Yusuf (2014) “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan	Persamaannya terdapat variabel (X) komunikasi dan variabel	Perbedaannya terdapat variabel (X) kepemimpinan, motivasi kerja,	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Warta Edisi 63, Volume 14 No. 1 Januari 2020 Halaman 1-208.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kineja (Y) kinerja kedisiplinan, dan objek penelitian.	Pegawai PT			ISSN 1829-7463.
	Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi.				
13.	Rigska R Muntu, Vicktor PK Lengkong, Raymond Ch Kawet (2017) "Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado".	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan, dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) pelatihan dan objek penelitian.	secara parsial seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan penempatan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Riset Ekonomi manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Volume 5 No. 3. 2017.
14.	Ristiana Wulandari (2016) "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai".	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan, dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) Rekrutmen.	Secara parsial seleksi dan penempatan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 5 No. 4. April 2016.
15.	Rahmad Restu Udayanto (2015). "Pengaruh komunikasi internal dan disiplin terhadap kinerja pegawai".	Persamaannya terdapat variabel (X) komunikasi dan variabel (Y) kinerja Pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) disiplin kerja.	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	e-journal Bisma Universitas pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen, Volume 3 2015.
16.	Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru, Corry Yohana (2021). "The Effect of Recruitment, Selection, and Employee Performance".	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi, penempatan dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) rekrutmen.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai.	<i>The international journal of social science world, Volume 3 issue 2. December 2021.</i>
17.	Haris Rukmana, Sopiah, M , .Pd.,	Persamaannya terdapat	Perbedaannya terdapat	Terdapat pengaruh positif	<i>1st IRCEB The First</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	M.M., dan Elfia Nora, S.E (2018) “ <i>The Impact of Organizaton Communication on Employee Performance Through Employee’s Work Motivation at PT. Putri Panda Unit Tulungagung.</i> ”	variabel (X) komunikasi dan variabel (Y) kinerja pegawai.	variabel motivasi dan objek penelitian.	komunikasi intansi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada PT Putri Panda Unit II Tulungagung.	<i>International Research Conference on Economics and Business, Volume 1 issue 1. 2018.</i>
18.	Said Monawar Rahmany (2018). “ <i>The Effect Recruitment and Selection Process on Employees’ Performance: The Case Study of Afghanistan Civil Servant</i> ”.	Persamaannya terdapat variabel (X) seleksi dan variabel (Y) kinerja pegawai.	Perbedaannya terdapat variabel (X) rekrutmen dan objek penelitian.	Terdapat hubungan/korelasi yang tinggi antara proses seleksi dan kinerja pegawai.	<i>International journal of business and management invention (IJBMI) Volume 7 issue 8. Augst 2018. 61-71.</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting dalam intansi pemerintahan. Sumber daya manusia di dalam intansi membutuhkan pengorbanan yang besar dari intansi itu sendiri dimulai dengan memperolehnya, sampai dengan merawat dan memeliharanya supaya sumber daya manusia tetap terjaga dengan baik agar tujuan intansi dapat tercapai dengan hasil kinerja yang berkualitas.

Hal tersebut dapat didukung dengan terciptanya seleksi pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Seleksi merupakan proses memilih dari suatu daftar pelamar kerja untuk memilih calon pegawai yang layak dan sesuai dengan persyaratan untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi atau kualifikasi tertentu. Sejalan dengan pendapat Bangun (2012: 159) mengemukakan bahwa seleksi adalah proses memilih calon pegawai yang

memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Maka untuk menghasilkan kinerja yang baik sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

Adapun dimensi seleksi yang digunakan pada penelitian ini menurut Garaika dan Margahana (2019: 137) adalah kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan, standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja, dan kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi (serangkaian alat-alat seleksi).

Penelitian yang dilakukan oleh Faizal, Hendriani dan Chairilisyah (2021) dengan judul pengaruh seleksi, kemampuan kerja, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh baik secara simultan maupun parsial antara seleksi terhadap kinerja pegawai.

Sementara pada penelitian yang dilakukan oleh Caecillia dan Hari (2016) juga penelitian yang dilakukan Rizkia, Agung, dan Corry (2021) menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan kinerja yang bagus akan dihasilkan jika dalam proses seleksi memperoleh pegawai yang berprestasi dan berkualitas, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan instansi dengan baik.

Penempatan merupakan proses yang dilakukan setelah seleksi guna menempatkan pegawai dengan posisi yang tepat sesuai bidang dan keahliannya. Ketepatan penempatan seseorang dalam suatu bidang tugas atau jabatan tertentu akan sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu instansi dalam mendapatkan pegawai yang kompeten. Menurut penelitian Rohmah dan Anjarnako (2014)

mengemukakan bahwa penempatan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya, penempatan sangat menentukan dalam memposisikan pegawai yang kompeten di tempat yang tepat.

Jurdi (2018: 239) mendefinisikan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Adapun dimensi penempatan yang digunakan pada penelitian ini menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yaitu asas terbuka, asas bebas, asas objektif, dan asas adil.

Penelitian tentang pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai yang pernah diteliti oleh Amelia (2015) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara penempatan terhadap kinerja pegawai.

Sementara pendapat berbeda muncul dari penelitian yang dilakukan oleh Rori (2014) dengan hasil penelitian penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Pendapat lainnya muncul dari penelitian yang dilakukan oleh Athan, Margono, dan Riady (2013) dengan hasil penelitian penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil peneliti terdahulu diindikasikan bahwa pegawai yang kompeten akan selalu berusaha untuk menyalurkan kemampuan dengan sebaik-baiknya apabila ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tepat sehingga akan memperoleh prestasi kerja yang optimal.

Selain seleksi dan penempatan yang tepat, komunikasi efektif diperlukan dalam pemeliharaan hubungan para pegawai. Komunikasi secara terus-menerus

merupakan suatu keharusan karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan intansi dapat tersampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain.

Komunikasi merupakan proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Sejalan dengan pendapat Bangun (2012: 361) bahwa “komunikasi ialah sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut”.

Adapun dimensi komunikasi yang digunakan pada penelitian ini menurut Afandi (2016: 50) adalah dimensi penyampaian tugas, dan dimensi umpan balik.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachim (2014) menunjukan bahwa komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai yang pernah diteliti oleh Kezia (2015) dan Yusuf (2014) juga menunjukan hasil penelitian bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komunikasi akan berhasil apabila pengirim pesan dan penerima pesan sama-sama mencapai pengertian dan kesimpulan yang sama sesuai dengan yang dimaksudkan, tentang apa yang sebenarnya diinformasikan. Jika pegawai dapat memahami pesan secara cermat, maka akan melakukan tindakan yang sesuai dengan isi pesan tersebut dan berinteraksi dengan rekan kerja untuk membina hubungan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja adalah aspek terpenting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa produktif dan sejauh mana pegawai telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, apakah pegawai tersebut bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang sebagai prestasi kerja dalam suatu instansi. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun dimensi kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini menurut Afandi (2016: 73) adalah dimensi hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi.

Keberhasilan tujuan instansi ditentukan oleh kinerja pegawai. Kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya menjadi nilai tersendiri dalam pencapaian tujuan instansi. Apabila instansi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka diindikasikan instansi tersebut berjalan dengan efektif.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Seleksi, Penempatan, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Cabang Dinas Pendidikan (CADISDIK) Wilayah XII Provinsi Jawa Barat.**