

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini membahas berbagai pengertian yang berkaitan dengan kompetensi, kepribadian, kinerja karyawan, dan penempatan kerja. Selain itu, kajian ini juga menguraikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar pemikiran dan tolok ukur dalam menyusun kerangka teoritis. Setiap konsep dijelaskan berdasarkan pandangan para ahli dan sumber-sumber ilmiah yang kredibel.

##### **2.1.1 Kompetensi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kompetensi**

*Employee competency refers to the combination of knowledge, skills, and abilities that enable employees to carry out their duties effectively and respond appropriately to the needs of their organizations* (Kim & Jung, 2022: 2). Artinya bahwa Kompetensi karyawan merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas mereka secara efektif dan merespons kebutuhan perusahaan mereka dengan tepat. *Employee competencies are defined as the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs) that are necessary for employees to successfully accomplish tasks in a digitalized work environment* (Blanka, et al., 2022: 3). Artinya bahwa Kompetensi karyawan didefinisikan sebagai pengetahuan,

keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan agar karyawan dapat menyelesaikan tugas secara sukses dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi.

Kompetensi karyawan merupakan kumpulan keterampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan (Darmaesti, *et al.*, 2023: 127). Kompetensi berkaitan erat dengan kapabilitas yang ketika diterapkan, menghasilkan kinerja maksimal dari karyawan atau pemimpin (Sedarmayanti, 2021: 11). Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan tugas yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Wibowo, 2017: 271).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang yang memungkinkan individu tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

#### **2.1.1.2 Manfaat Kompetensi**

Kompetensi berperan penting dalam menetapkan tolok ukur kinerja dan ekspektasi yang hendak dicapai perusahaan, serta dapat digunakan sebagai instrumen dalam menyeleksi calon karyawan yang berpotensi. Kompetensi memberikan manfaat dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, memudahkan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, serta mendorong pengembangan karier yang berkelanjutan. Kompetensi juga membantu dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia secara tepat, sehingga dapat

meningkatkan daya saing perusahaan (Sedarmayanti, 2021: 12). kompetensi bermanfaat sebagai alat untuk menilai kinerja, menetapkan standar kerja, serta sebagai dasar dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan penilaian karyawan. Kompetensi juga digunakan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan, serta dalam memberikan penghargaan dan promosi (Wibowo, 2017: 272). Manfaat lainnya dari kompetensi sumber daya manusia sebagai berikut (Dessler, 2017: 175).

1. Pengembangan Pemikiran Kausal Kritis

Terdapat korelasi yang krusial antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan yang tercermin dalam peta strategis. Peta ini merupakan rangkaian tentang elemen-elemen yang menciptakan nilai dalam perusahaan.

2. Penguasaan Prinsip Pengukuran

Fondasi manajemen kompetensi sangat bergantung pada sistem pengukuran yang akurat dan tepat. Pengukuran harus mampu menggambarkan konstruksi dengan presisi.

3. Pemahaman Hubungan Sebab-Akibat

Kombinasi antara pemikiran kausal dan pemahaman pengukuran membantu mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi hubungan ini bisa bervariasi dari penilaian kualitatif hingga kuantitatif. Yang terpenting adalah menyadari bahwa estimasi tersebut dapat dilakukan dan dimanfaatkan sebagai peluang.

#### 4. Komunikasi Strategis dengan Manajemen

Dalam mengelola kinerja strategis sumber daya manusia, diperlukan kemampuan untuk mengkomunikasikan dampak strategis SDM kepada jajaran manajemen atas secara efektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komeptensi sumber daya manusia memiliki manfaat dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, memudahkan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, serta menjadi dasar dalam proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan penilaian kinerja. Kompetensi juga berperan dalam perencanaan karier, perancangan program pelatihan, pemberian penghargaan dan promosi, serta mendukung komunikasi strategis dengan manajemen untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal dan berdaya saing tinggi.

##### 2.1.1.3 Kategori Kompetensi

Kompetensi karyawan diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori. Kategori-kategori tersebut mencerminkan berbagai aspek kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Wibowo, 2017: 176).

##### 1. Pencapaian Tugas (*Task Achievement*)

Kompetensi ini berhubungan langsung dengan kinerja tinggi dan orientasi terhadap hasil kerja. Karyawan dengan kompetensi ini mampu menunjukkan inisiatif, efisiensi, inovasi, serta perhatian terhadap kualitas. Hal ini penting untuk mencapai target perusahaan secara efektif dan berkelanjutan.

## 2. Hubungan (*Relationship*)

Kompetensi ini mencakup kemampuan membangun komunikasi efektif dan kerja sama tim yang baik. Karyawan dengan kompetensi ini mampu memahami kebutuhan orang lain, menyelesaikan konflik, dan bekerja lintas budaya. Keterampilan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

## 3. Kualitas Pribadi (*Personal Attribute*)

Kompetensi ini berkaitan dengan aspek internal individu seperti cara berpikir, perasaan, serta kemampuan belajar dan berkembang. Karyawan dengan kualitas pribadi yang baik biasanya memiliki integritas, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk terus meningkatkan diri. Hal ini mendukung kinerja yang konsisten dan positif.

## 4. Manajerial (*Management*)

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan mengelola, memotivasi, dan memberdayakan orang lain. Manajer yang kompeten mampu mengembangkan potensi bawahan dan menciptakan tim yang efektif. Hal ini penting agar tujuan perusahaan tercapai melalui pengelolaan SDM yang optimal.

## 5. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan memimpin perusahaan untuk mencapai visi dan tujuan. Pemimpin yang kompeten memiliki pemikiran strategis, kemampuan mengelola perubahan, serta membangun

komitmen dalam perusahaan. Hal ini penting untuk menjaga arah perusahaan tetap fokus dan adaptif dalam menghadapi tantangan

Kategori lainnya dari kompetensi sebagai berikut (Sedarmayanti, 2021, 11-12; Darmaesti, *et al.*, 2023:5).

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kompetensi ini mencakup pemahaman teoritis dan wawasan yang relevan dengan pekerjaan. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang kuat akan lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menjadi dasar dalam mengambil keputusan yang tepat dan akurat.

2. Keterampilan (*Skill*)

Kompetensi ini mencakup kemampuan praktis dalam menerapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan. Karyawan yang terampil dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

3. Sikap (*Attitude*)

Kompetensi ini mencerminkan pola perilaku, nilai, dan etika kerja yang dimiliki individu. Karyawan dengan sikap positif menunjukkan motivasi tinggi, loyalitas, dan komitmen dalam bekerja. Hal ini penting dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif dan mendukung kinerja tim.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kategori kompetensi merujuk pada berbagai aspek kemampuan yang diperlukan oleh karyawan untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien di tempat kerja. Setiap kategori kompetensi menggambarkan

keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan dalam berbagai situasi kerja, mulai dari pencapaian tugas hingga kemampuan bekerja sama dan kepemimpinan.

#### **2.1.1.4 Faktor yang Memengaruhi Kompetensi**

Kompetensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang memengaruhi kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Adapun faktor yang memengaruhi kompetensi karyawan sebagai berikut (Wibowo, 2017: 176).

1. Pengetahuan menjadi dasar teori yang diperlukan untuk memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan;
2. Keterampilan praktis yang diperlukan untuk menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari;
3. Pengalaman karyawan membantu dalam mengatasi tantangan dan meningkatkan pemahaman tentang tugas;
4. Sikap seperti motivasi, etika kerja, serta komitmen sangat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kompetensi karyawan sebagai berikut (Sedarmayanti, 2021: 11-12).

1. Faktor internal yang meliputi pendidikan, pelatihan, dan karakteristik pribadi seperti motivasi dan kemampuan beradaptasi;
2. Faktor eksternal yaitu lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang efektif, serta budaya perusahaan yang dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang juga dapat memengaruhi kompetensi karyawan (Darmaesti, *et al.*, 2023: 5).

1. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan;
2. Keterampilan praktis yang mencakup kemampuan untuk melakukan tugas dengan efisien dan efektif;
3. Sikap dan etika kerja yang menunjukkan komitmen, motivasi, dan kesediaan untuk terus berkembang;
4. Pembinaan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, faktor internal dan eksternal, serta pembinaan dan pengembangan dari perusahaan.

#### **2.1.1.5 Indikator Kompetensi**

Untuk mengukur kompetensi karyawan dengan menggunakan indikator-indikator kompetensi sebagai berikut (Wibowo, 2017: 186; Indrastuti, 2021: 101; Farisi, 2022: 194).

##### **1. Keterampilan**

Keterampilan menentukan performa karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan akurat. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi mampu meningkatkan kualitas kinerja. Keterampilan menjadi elemen penting dalam mencapai target perusahaan.



## 2. Pengetahuan

Pengetahuan mencakup pemahaman dan informasi yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan berasal dari hasil olah pikir manusia yang dipadukan dengan potensi bertindak. Pengetahuan memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan yang tepat dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

## 3. Peran Sosial

Peran sosial merujuk pada pola perilaku yang diharapkan sesuai dengan posisi sosial karyawan. Peran sosial berubah sesuai status dan mencakup hak serta kewajiban tertentu. Peran sosial yang baik membantu karyawan berinteraksi dan berkontribusi sesuai dengan fungsinya.

## 4. Citra Diri

Citra diri adalah persepsi karyawan terhadap dirinya sendiri dalam peran yang diemban. Citra diri mencakup karakteristik pribadi seperti loyalitas, kejujuran, dan keramahan. Citra diri yang positif meningkatkan kepercayaan diri dan penerimaan sosial di lingkungan kerja.

## 5. Sikap

Sikap menggambarkan kesiapan karyawan dalam merespons situasi atau stimulus tertentu. Sikap mencerminkan disposisi internal terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Sikap positif membantu karyawan dalam menjalankan tugas secara konsisten dan produktif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, dan sikap.

Hal ini karena karyawan perusahaan air minum dituntut untuk tidak hanya memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan operasional produksi, distribusi, dan pelayanan pelanggan, tetapi juga kemampuan non-teknis yang mendukung efektivitas kerja secara keseluruhan.

## **2.1.2 Kepribadian**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepribadian**

*Personality refers to relatively stable individual characteristics, which include patterns of thoughts, feelings, and behaviors that are consistent over time and across various situations. Personality is considered a psychological construct that influences how individuals respond to their environment and work tasks, as well as contributes to job performance and social interactions in the workplace* (Hjalmarsson & Dåderman, 2022: 45). Artinya bahwa kepribadian merujuk pada karakteristik individu yang relatif stabil, yang mencakup pola pikir, perasaan, dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu dan dalam berbagai situasi. Kepribadian dianggap sebagai suatu konstruk psikologis yang memengaruhi bagaimana individu merespons lingkungannya dan tugas-tugas pekerjaan, serta berkontribusi terhadap kinerja kerja dan interaksi sosial di tempat kerja. *Personality refers to stable patterns of thoughts, feelings, and behaviors that distinguish one individual from another* (Tett, et al., 2021: 199). Artinya bahwa kepribadian merujuk pada pola pikir, perasaan, dan perilaku yang stabil, yang membedakan individu satu dengan yang lainnya.

Kepribadian karyawan serangkaian karakteristik psikologis yang relatif stabil, yang membedakan satu individu dari individu lainnya, dan memengaruhi cara

karyawan berpikir, merasakan, serta bertindak di tempat kerja (Sinambela, 2021: 141). Kepribadian adalah keseluruhan cara di mana seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain (Robbins & Judge, 2019: 81). Kepribadian didefinisikan sebagai kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil, yang memberikan identitas pada individu. Karakteristik atau sifat tersebut mencakup bagaimana seseorang melihat, berpikir, dan merasakan, yang merupakan hasil dari interaksi antara faktor genetik dan pengaruh lingkungan (Liliadi, *et al*, 2022: 292).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian merupakan kombinasi dari karakteristik psikologis yang stabil, yang mencakup pola pikir, perasaan, dan perilaku yang konsisten, serta membedakan individu satu dengan lainnya. Kepribadian memengaruhi cara individu berinteraksi dengan lingkungan dan tugas pekerjaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja kerja dan hubungan sosial di tempat kerja. Selain itu, kepribadian juga merupakan hasil interaksi antara faktor genetik dan pengaruh lingkungan yang membentuk karakteristik individu dalam berbagai situasi dan waktu.

#### **2.1.2.2 Indikator-indikator Kepribadian**

Kepribadian manusia dapat dipahami melalui berbagai indikator yang membentuk kepribadian seseorang, yaitu sebagai berikut (Robbins & Judge, 2019: 84; Widiarti, 2022: 16; Sunarso, 2021:77).

##### **1. Wawasan yang Luas (*Extraversion*)**

Menggambarkan sejauh mana seseorang merasa nyaman berinteraksi dengan orang lain, penuh energi, dan cenderung mencari stimulan sosial. Individu dengan tingkat ekstroversi tinggi cenderung aktif, ramah, dan

optimis. Mereka menikmati kehidupan sosial yang aktif dan cenderung lebih berani dalam mengambil risiko sosial.

2. Keramahan (*Agreeableness*)

Keramahan mengukur sejauh mana seseorang bersikap kooperatif, empatik, dan mudah bergaul dengan orang lain. Individu dengan skor tinggi dalam keramahan lebih cenderung berperilaku baik hati, sabar, dan siap membantu orang lain. Mereka menghindari konflik dan lebih menghargai harmoni dalam hubungan sosial.

3. Kesadaran (*Conscientiousness*)

Berhubungan dengan seberapa disiplin, bertanggung jawab, dan terorganisir seseorang dalam menjalani tugas dan tanggung jawab. Individu yang memiliki tingkat kesadaran tinggi lebih teratur, memiliki tujuan yang jelas, dan mampu merencanakan dengan baik. Mereka juga cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Stabilitas Emosional (*Neuroticism*)

Mengukur sejauh mana seseorang cenderung merasakan emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, atau depresi. Individu dengan tingkat neurotisme tinggi cenderung lebih rentan terhadap stres dan gangguan emosional. Mereka mungkin merasa cemas atau tidak nyaman dalam situasi yang menantang dan lebih mudah mengalami ketegangan mental.

### 5. Terbuka pada Pengalaman (*Openness to Experience*)

Mencerminkan sejauh mana seseorang terbuka terhadap ide-ide baru, pengalaman, dan perubahan. Individu dengan skor tinggi dalam keterbukaan terhadap pengalaman lebih kreatif, imajinatif, dan penasaran tentang dunia sekitar. Mereka cenderung menyukai keberagaman dan lebih mudah menerima gagasan serta cara pandang yang berbeda.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur kepribadian yaitu dengan menilai lima indikator utama yang terdiri dari wawasan yang luas (*extraversion*), keramahan (*agreeableness*), kesadaran (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*neuroticism*) dan keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*). Kelima indikator tersebut mencerminkan berbagai kecenderungan perilaku, pola pikir, serta cara individu berinteraksi dalam lingkungan sosial dan pekerjaan.

#### 2.1.2.3 Faktor Penentu Kepribadian

Berbagai faktor dapat memengaruhi kepribadian seseorang dan membentuk pola pikir, perasaan, serta perilaku yang unik pada setiap individu. Adapun faktor yang memengaruhi kepribadian sebagai berikut (Robbins & Judge, 2019: 84; Sunarso, 2021: 78).

##### 1. *Heredity* (Keturunan)

Faktor genetika atau bawaan biologis yang memengaruhi struktur fisik, temperamen, dan karakteristik dasar seseorang sejak lahir.

## 2. *Environment* (Lingkungan)

Lingkungan seperti pengalaman hidup, pendidikan, budaya, dan interaksi sosial yang membentuk pola pikir, nilai, dan perilaku seseorang.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kepribadian sebagai berikut (Widianti, 2022: 17).

### 1. Faktor Genetik

Sifat dasar yang dibawa sejak lahir dan tidak bisa diubah, seperti kecenderungan temperamen.

### 2. Faktor Lingkungan

Lingkungan keluarga, sosial, budaya, serta pendidikan yang berperan dalam membentuk sikap, kebiasaan, dan pola interaksi individu.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepribadian individu terbentuk melalui kombinasi antara faktor keturunan dan lingkungan. Faktor keturunan mencakup aspek genetik dan sifat bawaan yang memengaruhi dasar perilaku dan temperamen seseorang. Sementara itu, faktor lingkungan meliputi pengalaman hidup, budaya, pendidikan, serta interaksi sosial yang membentuk nilai, sikap, dan pola perilaku individu dalam kehidupan sehari-hari.

#### **2.1.2.4 Model kepribadian *Big Five***

Model kepribadian *Big Five* merupakan salah satu pendekatan paling umum dan empiris dalam memahami karakteristik kepribadian individu, khususnya dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Adapun kepribadian *Big Five* sebagai berikut (Picardi, 2019: 45–47; Darsana & Koerniawaty, 2021: 65; Stetz, 2022: 88–90).

1. Keterbukaan terhadap pengalaman (*Openness to Experience*)

Keterbukaan terhadap pengalaman menggambarkan sejauh mana individu bersifat imajinatif, memiliki rasa ingin tahu, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Individu dengan skor tinggi pada dimensi ini cenderung lebih kreatif, fleksibel, dan menyukai variasi dalam pekerjaan. Dalam dunia kerja, keterbukaan dikaitkan dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan inovasi.

2. Kehati-hatian (*Conscientiousness*)

Kehati-hatian mengacu pada tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, serta orientasi individu terhadap pencapaian. Individu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi cenderung terorganisir, teliti, dan memiliki komitmen kuat terhadap tugas. Dimensi ini secara konsisten terbukti berkorelasi positif dengan kinerja kerja dan produktivitas.

3. Ekstroversi (*Extraversion*)

Ekstroversi merujuk pada seberapa besar seseorang menunjukkan perilaku yang energik, aktif secara sosial, dan percaya diri dalam interaksi sosial. Individu dengan tingkat ekstroversi yang tinggi biasanya senang berkomunikasi, asertif, dan nyaman bekerja dalam tim. Dimensi ini berperan penting dalam peran pekerjaan yang menuntut interaksi interpersonal intensif.

4. Keramahan (*Agreeableness*)

Keramahan mencerminkan sejauh mana individu bersifat kooperatif, toleran, dan peduli terhadap orang lain. Seseorang yang memiliki tingkat

agreeableness tinggi cenderung lebih mudah bekerja sama dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks organisasi, sifat ini mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

#### 5. Stabilitas emosional yang rendah (*Neuroticism*)

Dimensi ini menunjukkan kecenderungan individu mengalami emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan ketidakstabilan suasana hati. Individu dengan skor neuroticism tinggi seringkali memiliki respons stres yang lebih besar dan kurang tahan terhadap tekanan kerja. Dalam situasi kerja, kestabilan emosional penting untuk menjaga konsistensi perilaku dan pengambilan keputusan yang rasional.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model kepribadian *big five* memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami perbedaan perilaku individu di tempat kerja. Setiap dimensi memiliki implikasi penting terhadap cara seseorang bekerja, berinteraksi, serta merespons tuntutan dan dinamika organisasi. Penerapan model ini dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi rekrutmen, pengembangan karyawan, dan penilaian kinerja yang lebih tepat sasaran.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

*Employee performance encompasses the behaviors and work outcomes expected by the organization from its employees, including the accomplishment of formal tasks as well as extra-role behaviors that support the overall effectiveness of the organization* (Pawar, 2021: 16). Artinya kinerja karyawan mencakup perilaku



dan hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan dari para karyawannya, termasuk penyelesaian tugas-tugas formal serta perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas perusahaan secara keseluruhan. *Employee performance is the record of outcomes achieved, as well as behaviors shown, that are relevant to the organization's goals* (Dessler, 2017: 314). Kinerja karyawan adalah catatan hasil yang dicapai, serta perilaku yang ditunjukkan, yang relevan dengan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021: 9). Kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material (Widodo, 2022: 131). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2021: 50).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan gambaran sejauh mana seorang individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Capaian kerja tersebut mencerminkan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari keberhasilan dalam memenuhi target serta pelaksanaan tugas yang dilakukan secara efisien dan efektif. Tidak

hanya terbatas pada hasil yang bersifat fisik, kinerja juga mencakup dimensi non-material yang mencerminkan sikap dan perilaku positif karyawan dalam bekerja.

#### **2.1.3.2 Tujuan Kinerja Karyawan**

Dalam setiap perusahaan, kinerja karyawan memegang peranan penting sebagai dasar pencapaian tujuan bersama. Setiap hasil kerja yang dicapai tidak hanya mencerminkan tanggung jawab individu, tetapi juga diarahkan untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Tujuan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator pencapaian individu dan perusahaan, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan dalam sistem kerja serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan (Sedarmayanti, 2021: 85). Adapun tujuan lainnya dari kinerja karyawan sebagai berikut (Rivai, 2020: 311).

1. Menilai tingkat prestasi karyawan;
2. Memberikan imbalan yang sesuai seperti kenaikan gaji dan insentif;
3. Mendorong akuntabilitas karyawan dalam menjalankan tugas;
4. Meningkatkan motivasi serta etos kerja karyawan;
5. Membedakan kinerja antar karyawan secara objektif;
6. Mempererat hubungan kerja melalui diskusi evaluatif antara atasan dan bawahan;
7. Menjadi dasar dalam perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karier;
8. Menempatkan karyawan sesuai dengan hasil penilaian kinerja; dan

9. Sebagai alat untuk peningkatan kinerja secara berkelanjutan dalam perusahaan.

Tujuan lainnya dari adanya kinerja karyawan memiliki tingkatan sebagai berikut (Wibowo, 2017: 50).

1. Tujuan perusahaan berkaitan erat dengan visi, nilai-nilai inti, serta strategi menyeluruh yang ingin dicapai oleh perusahaan;
2. Peran manajemen senior sangat penting dalam merealisasikan tujuan perusahaan melalui kepemimpinan dan arah strategis;
3. Tujuan perusahaan diterjemahkan ke dalam target dan proyek yang perlu diselesaikan oleh masing-masing unit bisnis, fungsi, atau departemen;
4. Penetapan tujuan tim dilakukan dengan menyesuaikan tanggung jawab dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan; dan
5. Tujuan difokuskan pada tanggung jawab utama, tugas-tugas spesifik, dan hasil yang diharapkan sebagai bentuk dukungan terhadap kinerja tim, departemen, maupun perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja karyawan yaitu sebagai sarana untuk menilai pencapaian individu dan perusahaan secara menyeluruh, sekaligus mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. Tujuan ini juga berfungsi untuk mendorong akuntabilitas, memotivasi karyawan, serta menjadi dasar pemberian penghargaan dan pengembangan karier. Selain itu, tujuan kinerja membantu dalam mengarahkan peran manajerial, menyelaraskan visi perusahaan dengan target operasional, dan memperkuat koordinasi antar unit kerja.

### 2.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Efektivitas kinerja karyawan tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap hasil kerja yang dicapai. Adapun faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut (Sedarmayanti, 2021: 52; Wibowo, 2017: 55).

1. Sikap dan Mental

Meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Sikap positif dan mental yang baik dapat meningkatkan kinerja individu.

2. Pendidikan

Tingkat pendidikan memengaruhi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, yang berdampak pada kinerja mereka.

3. Keterampilan

Keterampilan teknis dan non-teknis yang dimiliki karyawan berperan penting dalam pelaksanaan tugas.

4. Manajemen Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan perusahaan.

5. Tingkat Penghasilan

Kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan Penempatan kerja dan kinerja karyawan.

6. Hubungan Industrial

Hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

## 7. Kesempatan Promosi dan Karier

Peluang untuk berkembang dan naik jabatan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

## 8. Fasilitas Kerja

Sarana dan prasarana yang memadai mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut (Mangkunegara, 2021: 67).

### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas 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.

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Sikap mental

Mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang karyawan sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental maupun secara fisik dan

memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut mencakup sikap, motivasi, kemampuan, keterampilan, tingkat pendidikan, hingga dukungan perusahaan seperti kepemimpinan, fasilitas kerja, hubungan industrial, dan peluang pengembangan karier. Setiap elemen ini saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pencapaian hasil kerja yang optimal. Semakin baik faktor-faktor pendukung tersebut dikelola, maka semakin besar pula kemungkinan tercapainya kinerja karyawan yang tinggi.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang menggambarkan seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut (Mangkunegara, 2021: 75).

1. Kualitas pekerjaan

Mengacu pada sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Menggambarkan durasi kerja seorang karyawan dalam sehari serta kecepatan dalam menyelesaikan tugasnya.

### 3. Pelaksanaan tugas

Mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan akurat tanpa kesalahan.

### 4. Tanggung jawab

Mencerminkan kesadaran karyawan terhadap kewajiban dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.

Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut (Sedarmayanti, 2021: 54; Wibowo, 2017: 59).

#### 1. Kualitas pekerjaan

Mengukur seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, mencakup ketelitian, ketepatan, serta kesesuaian dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### 2. Kuantitas pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu, yang dapat dihitung berdasarkan jumlah unit kerja yang dihasilkan atau tugas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu ini menunjukkan efisiensi kerja dan disiplin karyawan dalam menyelesaikan tugas.

#### 4. Kemampuan bekerja sama

Menggambarkan sejauh mana seorang karyawan dapat berkolaborasi dengan rekan kerja, bekerja dalam kelompok, serta membangun hubungan kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 5. Kemandirian

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa bergantung secara berlebihan pada arahan atau bantuan dari orang lain.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan teori (Mangkunegara, 2021: 75). Pemilihan teori ini disesuaikan dengan kondisi perusahaan, di mana sistem penilaian kinerja masih berfokus pada aspek dasar seperti hasil kerja, kecepatan penyelesaian tugas, ketepatan pelaksanaan, dan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Perusahaan belum menerapkan sistem penilaian berbasis kompetensi yang lebih kompleks.

### 2.1.4 Penempatan Kerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Dalam perusahaan, penempatan kerja menjadi langkah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan minat mereka. Proses ini membantu memastikan setiap individu dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. *Job placement is part of a company's structural mechanism that connects the labor supply with available job opportunities, not merely to fill vacancies but also to ensure long-term*



*compatibility between employees and their positions* (Janoski, 2024: 160). Artinya bahwa penempatan kerja sebagai bagian dari mekanisme struktural perusahaan yang menghubungkan pasokan tenaga kerja dengan peluang kerja yang tersedia yang bukan hanya sekadar mengisi lowongan, tetapi juga memastikan kesesuaian jangka panjang antara pekerja dan posisi.

*Job placement is defined as the effort to reassign or support individuals in obtaining suitable employment after a termination, with the goal of mitigating economic losses and restoring income stability* (Steward, 2022: 34). Artinya bahwa penempatan kerja didefinisikan sebagai upaya untuk menempatkan kembali atau membantu individu dalam memperoleh pekerjaan yang sesuai setelah pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan mengurangi kerugian ekonomi dan mengembalikan stabilitas pendapatan.

Penempatan (*placement*) merupakan tindak lanjut dari proses seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya serta mendelegasikan wewenang kepada individu tersebut (Hasibuan, 2021: 63). Penempatan juga diartikan sebagai penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan pada pekerjaan barunya (Rivai, 2020: 156). Penempatan kerja menjadi tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penempatan yang tepat, karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya (Siagian, 2020: 103).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan proses penugasan karyawan pada posisi atau jabatan tertentu. Penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan,

keterampilan, dan latar belakang yang dimiliki karyawan. Tujuannya adalah untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang optimal.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi Penempatan Kerja**

Dalam penempatan kerja, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi di mana setiap individu memiliki karakteristik, latar belakang, dan potensi yang berbeda-beda. Adapun faktor yang memengaruhi penempatan kerja sebagai berikut (Hasibuan, 2021: 63).

1. Pendidikan

Pendidikan menjadi dasar dalam menentukan kecocokan karyawan dengan suatu posisi, karena tingkat pendidikan mencerminkan kemampuan teoritis dan keilmuan seseorang. Kualifikasi pendidikan yang sesuai membantu karyawan memahami dan menjalankan tugas secara efektif. Pendidikan juga menunjang kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah dalam dunia kerja.

2. Pengalaman

Pengalaman mencerminkan sejauh mana seseorang telah menghadapi situasi kerja sebelumnya. Karyawan yang berpengalaman cenderung lebih cepat beradaptasi dan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak kesalahan. Penempatan kerja berdasarkan pengalaman dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

3. Kesehatan

Kondisi kesehatan memengaruhi kemampuan fisik dan mental dalam menjalankan tugas. Karyawan yang sehat memiliki daya tahan dan fokus

kerja yang lebih baik. Penempatan kerja memperhatikan kesehatan agar tidak membahayakan keselamatan karyawan dan orang lain.

Adapaun faktor lain yang dapat memengaruhi penempatan kerja sebagai berikut (Rivai, 2020: 156).

1. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja mencakup keterampilan teknis maupun non-teknis yang dimiliki individu. Kemampuan ini penting untuk memastikan bahwa tugas dapat diselesaikan sesuai standar organisasi. Semakin tinggi kemampuan kerja, semakin besar peluang individu ditempatkan pada posisi strategis.

2. Minat Individu

Minat menunjukkan ketertarikan seseorang terhadap jenis pekerjaan tertentu. Karyawan yang ditempatkan sesuai minatnya akan lebih termotivasi dan antusias dalam bekerja. Hal ini juga berdampak pada tingkat kepuasan dan loyalitas kerja.

3. Kesesuaian Karakter Pribadi dengan Pekerjaan

Karakter mencakup sifat dan kepribadian individu, seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama. Kesesuaian karakter dengan tuntutan pekerjaan membantu kelancaran dalam berinteraksi dan menyelesaikan tugas. Karakter yang selaras dengan budaya kerja organisasi menciptakan harmoni dalam tim.

Selain itu, terdapat faktor lain yang memengaruhi penempatan kerja sebagai berikut (Siagian, 2020: 103).

1. Keahlian

Keahlian mencakup keterampilan spesifik yang relevan dengan posisi yang ditawarkan. Penempatan berdasarkan keahlian memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih profesional dan efisien. Keahlian yang dimiliki dapat diperoleh melalui pelatihan maupun pengalaman sebelumnya.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menjadi indikator kemampuan dalam menghadapi berbagai tantangan di dunia kerja. Individu dengan pengalaman lebih memiliki pengetahuan praktis yang bermanfaat untuk tugasnya. Penempatan yang mempertimbangkan pengalaman meningkatkan efektivitas kerja.

3. Kesesuaian Pribadi dengan Pekerjaan

Kesesuaian pribadi mencerminkan sejauh mana karakter, nilai, dan sikap individu sejalan dengan pekerjaan. Hal ini penting untuk menciptakan kenyamanan dan stabilitas dalam menjalankan peran. Penempatan yang mempertimbangkan kesesuaian pribadi akan mendorong kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penempatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bertujuan untuk mencocokkan karyawan dengan posisi yang tepat dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek pendidikan, pengalaman, kesehatan, kemampuan kerja, minat, keahlian, serta kesesuaian karakter atau kepribadian dengan tuntutan pekerjaan. Setiap faktor berperan dalam memastikan bahwa individu dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan

produktif. Penempatan yang mempertimbangkan faktor-faktor ini akan lebih mendukung terciptanya lingkungan kerja yang efisien dan harmonis.

#### **2.1.4.3 Tujuan Penempatan Kerja**

Penempatan kerja memiliki tujuan, di mana hal tersebut bertujuan untuk menciptakan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Tujuan utama dari penempatan kerja adalah menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat (*the right man on the right place*), agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien sesuai dengan kemampuan dan latar belakang karyawan (Hasibuan, 2021: 63). Penempatan kerja bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu bekerja di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan serta menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan (Rivai, 2020: 156). Tujuan lainnya dari penempatan kerja sebagai berikut (Siagian, 2020: 103).

1. Menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien;
2. Meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas, karena karyawan ditempatkan sesuai dengan bidang yang dikuasainya;
3. Meningkatkan produktivitas kerja, dengan cara memastikan bahwa setiap karyawan menjalankan peran yang sesuai dengan latar belakang dan kompetensinya;
4. Meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan akan merasa nyaman dan mampu menjalankan tugas dengan baik;

5. Menciptakan stabilitas kerja, karena penempatan yang sesuai dapat mengurangi tingkat rotasi dan konflik dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan kesesuaian antara individu dengan posisi yang ditempati, guna meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Penempatan yang tepat memungkinkan karyawan bekerja sesuai dengan keahlian, minat, dan latar belakangnya sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Penempatan Kerja**

Untuk mengukur kesesuaian penempatan kerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut (Sabrina, 2021: 50-51; Silitonga, 2020: 48).

1. Kesesuaian (*Person Job Fit*)

Kesesuaian mencerminkan sejauh mana pekerjaan yang ditempati selaras dengan karakteristik individu, seperti latar belakang pendidikan atau minat kerja. Penempatan yang sesuai akan mempermudah adaptasi dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Kesiapan

Kesiapan menggambarkan kondisi mental dan fisik karyawan dalam menerima tugas dan tanggung jawab baru. Karyawan yang siap secara psikologis akan lebih cepat menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja baru.

### 3. Keahlian/Kompetensi

Keahlian merujuk pada kemampuan teknis atau keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Semakin sesuai keahlian dengan tuntutan jabatan, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan.

### 4. Kemampuan

Kemampuan mencakup kompetensi umum seperti logika, analisis, komunikasi, serta pemahaman tugas. Penempatan kerja yang mempertimbangkan kemampuan individu akan meminimalisir kesalahan dan meningkatkan efisiensi.

### 5. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menunjukkan seberapa sering individu menghadapi tugas serupa sebelumnya. Semakin tinggi pengalaman, semakin kecil risiko kesalahan dan semakin cepat proses penyesuaian kerja.

Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur penempatan kerja sebagai berikut (Suwanto, 2020: 117-118).

#### 1. Pendidikan

Menjadi syarat minimum, namun alternatifnya pendidikan lain yang disertai dengan tambahan pelatihan tertentu dapat menggantikan syarat pendidikan yang seharusnya.

#### 2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan wajar sebelum penempatan, seperti

pengetahuan dasar keterampilan, pemahaman tentang produk, peralatan kerja, prosedur, dan metode proses pekerjaan.

### 3. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian yang hanya diperoleh melalui praktik, meliputi keterampilan mental, keterampilan fisik, dan keterampilan sosial dalam menjalankan pekerjaan.

### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, mencakup jenis pekerjaan yang dilakukan dan lamanya waktu melakukan pekerjaan tersebut.

### 5. Faktor Usia

Menjadi pertimbangan dalam penempatan karyawan untuk menghindari rendahnya produktivitas, dengan menyesuaikan usia karyawan terhadap posisi kerja yang akan diemban.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka untuk mengukur penempatan kerja dalam penelitian ini digunakan indikator-indikator yang mencerminkan faktor-faktor utama yang memengaruhi efektivitas penempatan seseorang dalam suatu jabatan. Kesesuaian (*Person–Job Fit*) menunjukkan pentingnya keterkaitan antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Kesiapan mengacu pada kesiapan fisik dan mental karyawan dalam menjalankan tugas baru. Keahlian atau kompetensi menjadi dasar teknis agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan efisien. Pengalaman kerja memberikan pengaruh terhadap kemampuan



adaptasi dan penyelesaian tugas secara lebih cepat. Sementara itu, faktor usia turut menentukan stamina, fleksibilitas, dan penyesuaian terhadap ritme kerja organisasi.

### 2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam penelitian ini penulis memaparkan 30 penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai referensi penelitian yang akan dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi tolok ukur penelitian untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan diuraikan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti (Tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Murtza, M. H., Gill, S. A., Aslam, H. D., & Noor, A. (2021). <i>Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality type.</i>	Penggunaan variabel Penempatan kerja, kinerja karyawan dan kepribadian	Penggunaan teknik analisis data subjek penelitian	Penempatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. tipe kepribadian berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara IQ dan Penempatan kerja terhadap kinerja.	Journal of Public Affairs, 21(3), e2318.
2	Chuang, Y., Chiang, H., & Lin, A. (2019). <i>Helping behaviors convert negative affect into job satisfaction and creative performance: The moderating role of work competence.</i>	Penggunaan variabel Penempatan kerja, kinerja karyawan dan kompetensi	Penggunaan teknik analisis data subjek penelitian	kompetensi kerja dapat memperkuat dampak positif dari perilaku membantu dalam menghadapi emosi negatif, sehingga bisa meningkatkan Penempatan kerja dan kinerja kreatif.	Personnel Review, 48(6), 1530-1547.
3	Kumari, K., Ali, S. B., Batool, M., Cioca, L. I., & Abbas, J. (2022).	Penggunaan variabel kepribadian, kinerja	Menggunakan variabel mediasi dan	kepribadian yang memimpin dan positif dan mentoring yang baik	Frontiers in Psychology, 13, 937470.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance</i>	karyawan dan Penempatan kerja	subjek penelitian	dapat meningkatkan Penempatan kerja dan kinerja karyawan.	
4	Yang, L. R., Yen, H. F., & Chiang, Y. F. (2012). <i>A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: Mediating role of job satisfaction and moderating role of project type.</i>	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	Penggunaan mediasi, teknik analisis data dan subjek penelitian	kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja di lingkungan kepolisian. Pengaruh ini dimediasi oleh Penempatan kerja—artinya, kompetensi pemimpin dapat meningkatkan kinerja jika anggota tim merasa puas dengan pekerjaannya.	Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 35(3), 528-550.
5	Saputra, B., & Fajri, H. (2020, March). <i>The role of performance as variabel moderating of the influence of public services motivation and competence on job satisfaction of civil servants. In International Conference on Public Administration, Policy and Governance (ICPAPG 2019) (pp. 61-70).</i>	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	motivasi pelayanan publik dan kompetensi berpengaruh positif terhadap Penempatan kerja karyawan negeri. kinerja berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut	Atlantis Press.
6	Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020, April). <i>The influence of work environment and competence on motivation and its impact on employee</i>	Penggunaan variabel kompetensi dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor kesehatan.	In 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019) (pp. 259-267). Atlantis Press.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>performance in health sector.</i>				
7	Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). <i>The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance.</i>	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	kompetensi karyawan dan Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, fleksibilitas SDM dan adaptasi budaya perusahaan juga terbukti meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung	Management science letters, 10(8), 1775-1786.
8	Supratman, O. V., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). <i>The relationship of charismatic leadership, employee personality, and employee performance: Evidence from PT. Karya Abadi Luhur.</i>	Penggunaan variabel keribadian dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kepribadian karyawan dan kepemimpinan karismatik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	International Journal of Social and Management Studies, 2(2), 17-41.
9	Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). <i>Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand.</i>	Penggunaan variabel kepribadian dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	kepribadian karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Systematic Reviews in Pharmacy, 11(3).
10	Ugoani, J. (2020). <i>Personality factors and effect on employee task performance.</i>	Penggunaan variabel kepribadian dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	faktor kepribadian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tugas karyawan.	ournal of Social Sciences and Humanities, 6(3), 220-228.
11	Wu, R., Zhao, X., Li, Z., & Xie, Y. (2024). <i>The role of employee personality in employee satisfaction and turnover: insights</i>	Penggunaan variabel kepribadian, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	kepribadian karyawan secara signifikan memengaruhi Penempatan kerja. Kepribadian yang positif seperti optimisme dan keterbukaan	Personnel Review, 53(7), 1581-1611.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>from online employee reviews.</i>			cenderung membuat karyawan merasa lebih puas dan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan	
12	Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). <i>The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth-fidelity and commensurability.</i>	Penggunaan variabel Penempatan kerja dan kepribadian	teknik analisis data dan subjek penelitian	kepribadian memiliki pengaruh besar terhadap Penempatan kerja dan Penempatan hidup.	Human relations, 72(2), 217-247.
13	Romadon, B. I., & Hidayaty, D. E. (2024). <i>The Influence of Competence and Job Placement on Employee Performance in Regional Planning Agency.</i>	Meneliti pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan	Fokus pada instansi pemerintah daerah, tanpa uji mediasi	Kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Journal Of Resource Management, Economics And Business, 3(2), 71-81.
14	Sari, R., Absah, Y., & Harahap, H. (2023). <i>Influence characteristics individual and competence to performance with work placement as variabel mediation.</i>	Meneliti kompetensi, kepribadian (karakteristik individu), dan penempatan kerja dengan peran mediasi	Memasukkan karakteristik individu sebagai variabel selain kompetensi	Penempatan kerja memediasi pengaruh kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja	Journal of World Science, 2(1), 20-26.
15	Syafaruddin, S. (2024). <i>Recruitment, Job Placement and Employee Performance.</i>	Meneliti penempatan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja	Fokus juga pada rekrutmen, tidak menguji kepribadian	Penempatan kerja penting dalam meningkatkan kinerja setelah proses rekrutmen	Advances in Human Resource Management Research, 2(3), 179-190.
16	Pujiarti, P. (2019). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan Penempatan kerja sebagai variabel	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui	Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 17(1), 45-58.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	intervening pada PT. Pilar Guna Usahatama.			Penempatan kerja sebagai variabel intervening.	
17	Arifuddin, A. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap kinerja Karyawan melalui Kepuasan.	Menguji pengaruh kompetensi dan penempatan kerja dan kinerja	Menambah kan variabel kepuasan kerja sebagai mediator	Kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Jurnal Mirai Management, 7(1), 340-351.
18	Sudiantini, D., Suhatman, R. C., Meilizar, R. K., Ismawan, R. J., & Aristawidya, S. (2023). Pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan negeri sipil..	Fokus pada kompetensi dan penempatan kerja sebagai variabel utama	Populasi karyawan negeri sipil	Kompetensi dan penempatan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan	Jurnal Bintang Manajemen, 1(2), 199-211.
19	Arianto, D. A. N., & Choliq, A. (2019). Pengaruh kepribadian terhadap Penempatan kerja karyawan starwood furniture Indonesia.	Penggunaan variabel kepribadian dan Penempatan kerja	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penempatan kerja karyawan	Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 13(1), 25-34.
20	Sukoyo, S., & Juhji, J. (2021). Interaksi Kompetensi Kepribadian Guru dengan Penempatan Kerja.	Penggunaan variabel kompetensi kepribadian dan Penempatan kerja	teknik analisis data dan subjek penelitian	Guru dengan kepribadian yang baik (bertanggung jawab, jujur, berintegritas, dan konsisten) cenderung memiliki Penempatan kerja yang tinggi	Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 95-102.
21	Vernia, D. M., & Sandiar, L. (2020). Peranan kompetensi kerja terhadap Penempatan kerja dan kinerja	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penempatan kerja dan kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 6(2), 91-99.
22	Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.	Penggunaan variabel Penempatan kerja dan kinerja	teknik analisis data dan subjek penelitian	Penempatan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Penempatan	Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 3(3), 680.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	
23	Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.	Penggunaan variabel kompetensi, Penempatan kerja dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kompetensi, motivasi, dan Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 1-15.
24	Klaas, P. W., Lapian, J. S., & Sendow, G. (2021). Pengaruh kepribadian, penempatan kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Persero area Manado.	Meneliti kepribadian dan penempatan kerja	Menambah kan variabel kualitas kehidupan kerja	Kepribadian dan penempatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA, 9(2).
25	Kusno, L., Mundung, B., & Mentang, S. (2021). Pengaruh Kepribadian dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Bitung.	Fokus pada pengaruh kepribadian dan penempatan kerja	Menggunakan sampel karyawan bank	Kepribadian dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen dan Bisnis, 6(5).
26	Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Penggunaan variabel kompetensi dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi), (2), 666-670.
27	Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020). Pengaruh kepribadian, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan.	Penggunaan variabel kepribadian dan kinerja karyawan	teknik analisis data dan subjek penelitian	Kepribadian, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	urnal Bisnis Dan Manajemen (JBM), 130-144.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28	langgeng Ratnasari, S., & Septiani, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan.	Penggunaan variabel kepribadian dan kinerja karyawan	Teknik analisis data dan subjek penelitian	Kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Journal Of Global Business and Management Review, 2(1), 41-48
29	Borman, R. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU).	Penggunaan variabel kepribadian dan kinerja karyawan	Teknik analisis data dan subjek penelitian	Kecerdasan emosional, budaya kerja, dan kepribadian secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sinar Manajemen, 8(2), 138-145.
30	Wulandari, A. P., Salsabila, A., Putri, A. W., & Azri, A. N. (2022). Tes Kepribadian Berbasis Online Untuk Menentukan Penempatan Pada Karyawan Dengan Menggunakan Alat Ukur 16 Pf	Penggunaan variabel kepribadian dan kompetensi	Teknik analisis data dan subjek penelitian	Kepribadian dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan	Flourishing Journal, 2(1), 53-58.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kompetensi karyawan merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Wibowo, 2017: 271). Kompetensi mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Setiap individu dalam perusahaan diharapkan memiliki kompetensi yang relevan dengan tanggung jawabnya. Kompetensi menjadi dasar dalam menilai kesiapan dan kelayakan seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Untuk mengukur kompetensi karyawan, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan. Indikator kompetensi yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, dan sikap (Wibowo, 2017: 186). Keterampilan mencerminkan kemampuan teknis dan praktis dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengetahuan menunjukkan pemahaman teoritis dan informasi yang relevan dengan bidang kerja. Peran sosial, citra diri, dan sikap meliputi aspek kepribadian dan kemampuan berinteraksi dalam lingkungan kerja secara positif dan profesional.

Peningkatan kompetensi karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kompetensi yang baik dari karyawan saat bekerja akan lebih efektif dan efisien. Kompetensi berkaitan erat dengan kapabilitas yang ketika diterapkan, menghasilkan kinerja maksimal dari karyawan atau pemimpin (Sedarmayanti, 2021: 11). Karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Terdapat hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Saburahari, *et al.*, 2020; Pujiarti, 2019; Asyarah & Rijanti, 2022). Sehingga jika kompetensi ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat.

Kepribadian karyawan merupakan kombinasi dari karakteristik fisik dan mental yang membentuk identitas individu dalam bekerja. Kepribadian mencerminkan cara seseorang berpikir, merasakan, dan bertindak dalam menghadapi situasi kerja. Faktor-faktor genetik dan lingkungan turut membentuk kepribadian seseorang sehingga menjadi unik dan berbeda satu sama lain. Kepribadian yang stabil dan positif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja



yang harmonis dan produktif. Kepribadian adalah hasil dari interaksi antara faktor genetik dan lingkungan yang membentuk karakteristik individu (Kreitner & Kinicki dalam Liliadi, *et al.*, 2022:292).

Untuk mengukur kepribadian karyawan, dapat digunakan lima indikator utama. Indikator tersebut mencakup wawasan yang luas atau *extraversion* yang menggambarkan tingkat energi dan interaksi sosial. Indikator lainnya adalah keramahan (*agreeableness*) yang menunjukkan sikap kooperatif dan toleransi. Kesadaran (*conscientiousness*) mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab individu dalam pekerjaan. Stabilitas emosional (*neuroticism*) menunjukkan kemampuan dalam mengelola emosi dan tekanan kerja. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) menggambarkan fleksibilitas dan kesiapan menerima hal baru (Robbins & Judge, 2019:84).

Kepribadian karyawan yang baik akan mendukung pencapaian kinerja yang optimal dalam perusahaan. Karakteristik psikologis yang stabil memengaruhi cara individu berpikir, merasa, dan bertindak di tempat kerja. Karyawan dengan kepribadian positif cenderung memiliki motivasi tinggi, tanggung jawab yang baik, dan mampu bekerja sama dalam tim. Kepribadian juga menentukan bagaimana individu menghadapi tantangan dan menyelesaikan masalah kerja. Kepribadian adalah serangkaian karakteristik psikologis yang membedakan satu individu dari yang lain dan berpengaruh terhadap perilaku kerja (Sinambela, 2021:141). Terdapat hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kumari, *et al.*, 2022; Supratman, *et al.*, 2021;

Gridwichai, *et al.*, 2020). Sehingga semakin baik kepribadian maka kinerja karyawan akan meningkat.

Penempatan kerja merupakan respons emosional yang timbul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Penempatan ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan dirasakan menyenangkan atau tidak oleh individu. Sikap ini muncul berdasarkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dirasakan dalam pekerjaan. Penempatan kerja adalah perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya diterima. Lingkup Penempatan kerja mencakup perasaan puas atau tidak puas terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan (Afandi, 2018: 73).

Penempatan kerja merupakan proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Penempatan juga diartikan sebagai penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan pada pekerjaan barunya. Penempatan yang tepat akan memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja serta tugas-tugas yang diberikan (Rivai, 2020: 156). Penempatan kerja mencerminkan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Ketidaktepatan dalam penempatan kerja berpotensi menurunkan produktivitas dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penempatan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan kelayakan seseorang untuk menduduki suatu posisi. Terdapat lima indikator utama Indikator kompetensi yaitu kesesuaian (*person job fit*), kesiapan, keahlian/kompetensi, pengalaman kerja dan faktor usia (Sabrina, 2021: 50-51;

Silitonga, 2020: 48; Suwatno, 2020: 117–118). Indikator tersebut menggambarkan dimensi penting yang harus dipertimbangkan dalam proses penempatan agar karyawan dapat menjalankan tugas secara optimal. Pendidikan yang sesuai mendukung pemahaman terhadap pekerjaan, sementara pengetahuan dan keterampilan kerja memperkuat kualitas pelaksanaan tugas. Pengalaman kerja serta usia yang relevan juga memberikan kontribusi terhadap kesiapan dan kedewasaan dalam bertindak di lingkungan kerja

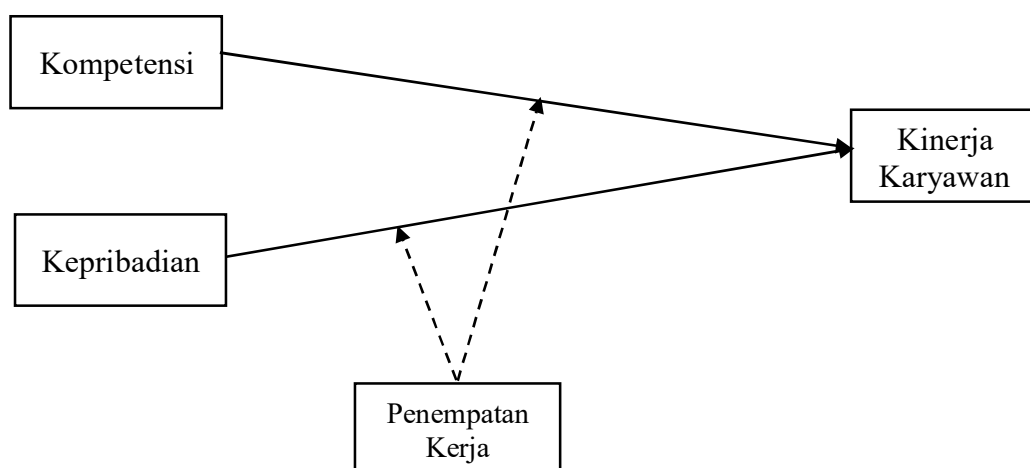
Penempatan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan. Penempatan kerja menjadi tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penempatan yang tepat, karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya (Siagian, 2020: 103). Penelitian yang sebelumnya menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sudianti, *et al.*, 2023; Afifudin, 2022). Dengan demikian jika penempatan kerja disesuaikan maka kinerja akan meningkat.

Penempatan kerja berperan sebagai penghubung antara kompetensi dan kepribadian karyawan dengan kebutuhan pekerjaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi dan kepribadian sesuai akan memberikan kinerja optimal jika ditempatkan pada posisi yang tepat. Penempatan kerja merupakan bagian dari mekanisme struktural perusahaan yang menghubungkan pasokan tenaga kerja dengan peluang kerja yang tersedia, serta memastikan kesesuaian jangka panjang antara pekerja dan posisi (Janoski, 2024: 160). Penempatan kerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menjamin kecocokan antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Ketika penempatan dilakukan

secara tepat, karyawan dapat bekerja lebih efisien, bertanggung jawab, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi. Penempatan kerja yang efektif memperkuat kontribusi kompetensi dan kepribadian terhadap kinerja.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator yang mencerminkan hasil kerja secara menyeluruh. Indikator kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Kualitas pekerjaan mencerminkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan secara tepat dan akurat. Kuantitas kerja menunjukkan volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab menggambarkan tingkat keseriusan dan keandalan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan peran yang diberikan (Mangkunegara, 2021: 75). Sehingga ketika Penempatan kerja tinggi, pengaruh kompetensi dan kepribadian terhadap kinerja akan menjadi lebih kuat.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan konsep penelitian pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan konsep penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi, kepribadian dan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. Penempatan kerja berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh kompetensi dan kepribadian terhadap kinerja karyawan.