

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia ditandai dengan SDM yang kreatif, memiliki kemampuan serta kemauan yang tinggi. Permasalahan yang menyangkut kemampuan pegawai harus segera diselesaikan dengan baik. Keterbatasan pegawai yang handal, yang menguasai operasi merupakan masalah yang mendasar dalam perbaikan kinerja (Arianty, 2014) karena tujuan perusahaan akan tercapai, bila mana masalah-masalah kinerja diselesaikan dengan baik. Keberhasilan suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja para karyawan (Wijaya & Suana 2016).

Ada faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Umam 2012:190) antara lain pendidikan, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, peran, sikap, kepribadian, dan motivasi. Faktor organisasi seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan system penghargaan (*reward system*). Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero), optimalisasi kinerja karyawan menjadi fokus utama untuk memastikan kelancaran pelayanan pada masyarakat.

PT. Perusahaan Listrik Negara adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertanggung jawab dalam menyediakan tenaga listrik indonesia. PLN memiliki berbagai unit operasional di seluruh Indonesia untuk memastikan distribusi listrik berjalan dengan baik hingga ke pelosok negeri. Di Provinsi

Sumatera Utara, PLN beroperasi melalui Unit Induk Wilayah (UIW) Sumatera Utara, yang mengawasi berbagai Unit Layanan Pelanggan (ULP) di berbagai daerah. ULP merupakan unit operasional yang bertugas untuk menangani distribusi listrik serta melayani pelanggan di wilayah masing-masing.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang ketenagalistrikan, PT. Perusahaan Listrik Negara memiliki peran strategis dalam menyediakan pasokan listrik bagi masyarakat, industri, dan sektor bisnis di seluruh Indonesia. Namun, dalam menjalankan operasionalnya Perusahaan Listrik Negara (PLN) sering menghadapi berbagai fenomena yang mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dari aspek teknis, sumber daya, hingga pelayanan pelanggan.

Manajemen sangatlah penting dalam bidang apapun, dan untuk mencapai tujuan dan menghindari kesalahan pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia), maka diperlukan prinsip *the right man on the right place*. Secara sederhana *the right man on the right place* adalah menempatkan orang sesuai keahliannya. Dalam organisasi, instansi apapun, tanpa adanya sebuah manajemen maka apapun organisasinya tentulah tidak akan bertahan dan berjalan dengan baik bahkan bisa saja akan menuju kehancuran. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal penempatan seseorang sangat penting menjadi perhatian yang lebih, prinsip *the right man on the right place* dalam sebuah organisasi menjadi perhatian serius bagi kita bersama.

Salah satu unsur dalam manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Istilah lain penempatan karyawan merupakan

mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang memiliki dengan syarat pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat pada penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” (Mauja dkk, 2017).

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan penulis pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan dibagian SDM, ada fenomena-fenomena yang terjadi terkait kinerja karyawan, salah satunya adalah penempatan kerja yang tidak sesuai. Penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi, minat, atau potensi karyawan dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja mereka. Beberapa implikasi dari penempatan yang tidak sesuai diantaranya adalah penurunan motivasi, karyawan yang merasa tidak tertantang dan kurang puas dengan pekerjaan yang diberikan. Kinerja yang menurun, karyawan merasa kesulitan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi, karyawan cenderung mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan minat dan kemampuan mereka.

Selain itu pengalaman kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan pengalaman kerja yang luas cenderung memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik, yang memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Sedangkan karyawan dengan kualitas yang rendah cenderung tidak puas dengan pekerjaan

mereka, kurang berkomitmen untuk organisasi dan lebih merenungkan meninggalkan organisasi (Wijaya & Suana, 2016).

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan penulis pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan dibagian SDM, ada fenomena-fenomena yang terjadi terkait kinerja karyawan, salah satunya adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja yang tidak memadai atau kurang relevan dengan tugas yang diberikan juga dapat menjadi kendala dalam mencapai kinerja yang optimal. Karyawan yang belum memiliki pengalaman yang cukup akan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dan mencapai produktivitas yang diharapkan. Akibatnya, kualitas pekerjaan dapat terpengaruh dan efisiensi kerja menurun.

Sebagai seorang karyawan yang dibekali banyak pengalaman akan memungkinkan karyawan untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sebaliknya bila tidak cukup pengalaman di dalam melaksanakan tugas seseorang besar kemungkinan mengalami kegagalan. Pengalaman kerja sebagai langkah untuk melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya dan penempatan sebagai upaya menciptakan efektifitas kerja karyawan guna menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan sehingga mencapai tujuan perusahaan.

Namun terdapat indikasi bahwa belum semua karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan mereka, yang berpotensi memengaruhi produktivitas. Selain itu perbedaan pengalaman kerja di antara karyawan juga

dapat menciptakan kesenjangan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Masih terdapat karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetennya.
2. Pengalaman kerja yang bervariasi di antara karyawan mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan.
3. Kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Untuk menghindari meluasnya permasalahan dalam penelitian ini maka perlu pembatasan masalah. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan”**.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah maka sangat perlu merumuskan masalah pada penelitian ini. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan?
3. Apakah terdapat pengaruh simultan penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penulis didalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan khususnya tentang penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sebagai bahan masukan kepada pihak PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan dalam menyikapi tentang penelitian ini.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai referensi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Penempatan Kerja

a. Pengertian Penempatan Kerja

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang ada dalam organisasi bersangkutan. Proses penempatan karyawan merupakan suatu proses yang menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan organisasi, keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain:

Menurut Mathis & Jackson (Riyanto, 2017) penempatan pegawai adalah suatu kegiatan yang menempatkan posisi calon pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan calon pegawai, sehingga dapat dinilai seberapa cocok dan seberapa baik calon pegawai diposisikan ke tempat yang sesuai maka akan mempengaruhi dalam kualitas pekerjaan yang akan mereka hasilkan. Menurut sedarmiyanti (Mauja, 2017) suatu kegiatan penempatan yang dipusatkan pengembangan sumber daya manusia yang ada serta mereka juga dapat memahami akan keseimbangan antara organisasi terhadap efisiensi kesesuaian kemampuan serta keadilan dalam mendapatkan kesempatan kerja yang merata. Penempatan merupakan

akhir dari proses seleksi (Siagian, 2015); Kusumaningrum, dkk., 2018). Menurut pandangan ini jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu saja.

Menurut Muchlisin Riadi (2019) penempatan kerja karyawan atau pegawai adalah suatu kebijakan perusahaan/organisasi untuk menyalurkan kemampuan karyawan atau pegawai pada posisi pekerjaan yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan tersebut agar memperoleh kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal.

b. Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajer sumber daya manusia menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan serta untuk meningkatkan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan keterampilan menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri.

Sastrohadiwiryo dalam Fadilah Nur *et al.*, (2015) mengungkapkan bahwa penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai

unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

Musenif (dalam Fadilah Nur *et al.*, (2015) prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja yaitu:

- 1) Prinsip kemanusiaan
- 2) Prinsip demokrasi
- 3) Prinsip *the right man on the right place*
- 4) Prinsip *equal pay for equal work*
- 5) Prinsip kesatuan arah
- 6) Prinsip kesatuan tujuan
- 7) Prinsip kesatuan komando
- 8) Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja.

c. Jenis-jenis Penempatan Kerja

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi yang secara mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mengurus hal ini adalah placement. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khususnya terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Bintoro, D (2017: 23-24) dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apapun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya.

1) Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha atau prestasinya dimasa lampau.

2) Tranfer

Tranfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama dengan baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3) Demosi

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktural.

d. Faktor-faktor Penempatan Kerja

Dalam buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Zulkifli Rusby (2016:50) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai yang diikuti dari Bedjo Siswanto bahwa pelaksanaan

penempatan pegawai yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

1) Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan dapat menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi pegawai yang sudah ada maupun promosi pegawai baru.

2) Latar belakang pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya dapat dipertimbangkan, khususnya dalam menempatkan pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab. Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki, jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

3) Kesehatan fisik dan mental

Dalam rangka menempatkan seorang pegawai, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa semakin lama bekerja maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman berkerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relative.

5) Faktor status perkawinan

Status perkawinan menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah.

6) Sikap

Dalam penempatan pegawai faktor sikap menjadi pertimbangan bagi manajemen sumber daya manusia, sebab hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi pegawai dan perusahaan maupun masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

7) Usia

Faktor usia dalam mempertimbangkan penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Indikator-indikator penempatan kerja

Menurut (Suwatno, 2017) indikator penempatan kerja adalah :

1) Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a) Pendidikan yang disyaratkan
- b) Pendidikan alternatif

2) Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3) Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a) Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b) Lamanya melakukan pekerjaan

2.1.2 Pengalaman Kerja

a. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu pengukuran terkait lamanya waktu ataupun masa kerja yang diperlukan karyawan dalam memahami daftar tugas atau pekerjaan dan dilaksanakan dengan baik, (Kumbadewi, 2021). Bill Foster menyatakan pengalaman kerja adalah ukuran mengenai lama waktu atau masa kerja yang ditempuh karyawan dalam memahami tugas pekerjaan serta dilaksanakan dengan baik. Sedangkan Nitisemito Senioritas menyebut dengan istilah “*length of service*” atau pengalaman kerja adalah lamanya seseorang karyawan mengabdikan pada perusahaan tertentu pekerjaan yang optimal bergantung pada kemampuan, kecakapan dan keterampilan. Pengalaman kerja merupakan sesuatu proses dalam membentuk pengetahuan atau keterampilan pada suatu pekerjaan dan karyawan terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Menurut pendapat (Wirawan, 2019) pengalaman kerja merupakan jumlah waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga saat ini. Namun, pengalaman kerja menurut Foster (Yahya, 2023) adalah ukuran mengenai lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas pekerjaan dan melaksanakannya secara baik. Menurut pendapat Sutrisno (Suwatno et al, 2021) bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan seseorang karyawan

untuk melaksanakan semua tanggung jawab dan tugas di dasarkan pada pengalamannya di bidang pekerjaan karyawan tersebut.

Pengalaman kerja dibutuhkan dalam upaya peningkatan efektivitas sumber daya manusia di dalam organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, akan berbanding lurus dengan semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan tersebut (Rahmawati, 2016). Pengalaman kerja dapat menjadi modal penting bagi karyawan itu sendiri yang didapat dari suatu proses pembentukan dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan tanggung jawabnya (Situmeang, 2017). Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah lama kerja atau masa kerja seorang karyawan dalam memahami tugas dan kewajiban dalam bekerja.

Pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja dan tingkat penguasaan keterampilan karyawan. Kinerja diukur dengan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai tanggung jawabnya (Leatemia, 2018). Karyawan dengan pengalaman kerja yang lama memiliki kemampuan professional dalam memecahkan berbagai masalah pekerjaan. Pengalaman tersebut akan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam meningkatkan prestasi dan pencapaian kinerjanya (Rahmawati, 2016).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (Kairani, 2019), faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah:

1) Latar belakang pribadi

Mengenai setiap individu berkaitan tentang pendidikan, pelatihan, atau pekerjaan seseorang. Hal ini bisa menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.

2) Bakat dan minat

Berkaitan tentang jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki seseorang.

3) Sikap dan kebutuhan

Mengenai tanggung jawab dan wewenang seseorang. Sikap ini mencerminkan perilaku dalam menjalankan sebuah tugas.

4) Kemampuan dan analisis

Berkaitan tentang mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang terhadap sebuah pekerjaan.

5) Keterampilan dan kemampuan teknik

Berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan aspek pelaksanaan dan teknik pekerjaan yang dilakukan.

c. Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja digunakan sebagai sarana untuk menganalisis dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Beberapa hal yang akan digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang menurut asri dalam Ismanto (2015:25):

- 1) Gerakannya mantap dan lancar tanpa keraguan
- 2) Gerakannya berirama, tercipta kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari
- 3) Lebih cepat menanggapi tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan, lebih cepat merespon permasalahan yang ada
- 4) Bekerja dengan tenang

Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan memiliki gerakan yang lancar. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya. Oleh karena itu seseorang karyawan yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk bekerjasama serta tidak akan membahayakan dirinya dan perusahaannya.

d. Indikator Pengalaman Kerja

Terdapat Indikator pengalaman kerja menurut Foster (Sasongko, 2018), ada beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja yaitu:

- 1) Lama waktu atau masa kerja
Mengenai tentang ukuran lama waktu kerja yang telah ditempuh seseorang karyawan agar karyawan tersebut bisa melakukan suatu pekerjaan dan mengetahui pekerjaan tersebut dengan baik.
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Berdasarkan pada pengetahuan yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga perusahaan.

- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan
- 4) Sebuah tingkat kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Kemampuan ini tentang penguasaan dalam aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaannya.

2.1.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Menurut Bangun (Situmeang, 2017), kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dicapai seorang karyawan di perusahaan berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut. Menurut rivai (Wirawan et al., 2018), kinerja merupakan suatu fungsi dari kemampuan seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan sehingga memiliki hasil dengan tingkat kemampuan tertentu dalam pekerjaan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan tingkat pengetahuan dan keterampilan. Dengan hal itu, karyawan bisa melaksanakan sebuah pekerjaan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut pendapat Grote (Edison dkk., 2018:194) penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penelitian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Zainal dkk, 2018:414):

1) Standar kinerja

Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerja. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan

sebelum dilakukan evaluasi, idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

2) Ukuran kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian kinerja yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan ukuran lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah realibilitas sistem penilaian kinerja.

Aspek-aspek yang dinilai menurut pendapat Lazer dan Wikstrom (Zainal dkk, 2018:416) dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak tiap unit ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi, dll.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (Akbar, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- 1) Motivasi, suatu pendorong penting bagi seorang karyawan yang bisa menyebabkan karyawan tersebut bekerja dan juga adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.
- 2) Kepuasan kerja, hal ini berkaitan dengan hal perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Apakah karyawan tersebut menyukai pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Tingkat stres, suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi karyawan. kondisi saat ini bisa seperti emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang.
- 4) Kondisi pekerjaan, seperti lingkungan-lingkungan yang ada didalam pekerjaan dan situasi-situasi yang ada didalam perusahaan.
- 5) Kompensasi, suatu tingkat balas jasa yang akan diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Kompensasi ini bisa berbentuk uang atau tidak berbentuk uang.
- 6) Desain pekerjaan, mengenai suatu penetapan kegiatan kerja yang akan dijalankan bagi seorang karyawan atau kelompok karyawan didalam perusahaan tersebut.

Menurut Sutermeister (Wicaksono, Suyatin, Sunarsih, Affandi, dan Herling, 2021), terdapat juga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap

kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, motivasi kerja dan sebagainya.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Resti Lutfitasari (Laksono dan Wilasittha, 2021) mengatakan bahwa terdapat indikator kinerja karyawan, yaitu:

1) Banyaknya pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan. semakin sering karyawan melakukan pekerjaan maka karyawan akan terbiasa dalam tekanan pekerjaannya dan hal ini membuat karyawan bisa meningkatkan kinerjanya.

2) Hadir tepat waktu

Hadir tepat waktu dalam bekerja diperusahaan akan membuat karyawan menjadi disiplin dan juga akan membuat kinerja mereka meningkat.

3) Kehadiran

Karyawan yang selalu masuk akan membuat karyawan menjadi pribadi yang baik dalam pekerjaan.

4) Terjalannya kerja sama

Kerja sama antar rekan kerja akan membuat karyawan bisa mendapatkan hal-hal baru dari rekan kerja yang ada di dalam pekerjaan tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sintiya Permata Sari (2023)	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Indonesia Trans Network	Penempatan kerja dan riwayat pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Zulfahmi (2020)	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai BPKAD Provinsi Riau melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. dan terdapat pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Semakin baik kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka

			kinerja semakin meningkat.
3	Maartje Paais (2020)	Penempatan kerja, pengalaman kerja dan kinerja karyawan	Pengaruh antara penempatan kerja dan pengalaman kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	K.O.Muaja., Adolfina., L.O.H.Dotulang (2017)	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado	penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Ilhamsyah (2019)	Pengaruh Penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif variabel penempatan kerja terhadap variabel kinerja karyawan

2.3 Kerangka konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan yang berkaitan antara variabel satu dengan variabel lain dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variabel independent, dalam hal ini adalah Penempatan kerja (X_1), Pengalaman kerja (X_2), terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y) yang dilakukan oleh karyawan.

2.3.1 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan kerja sangat berpengaruh dengan kinerja baik bagi pegawai lama maupun pegawai baru seperti yang dikemukakan oleh (Siagian, 2018) bahwa penempatan sangat penting kaitannya dengan kinerja yaitu sebagai berikut: “Tidak ada pegawai yang bodoh tetapi adalah para pengurus kepegawaian yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat pegawai. Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi”.

Menurut Robert (Kasmir, 2016) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keterampilan atau *skill*. Dimana keterampilan atau *skill* tersebut berasal dari pengetahuan maupun latar belakang Pendidikan seseorang. Penempatan yang sesuai dengan keterampilan yang berasal dari pengetahuan maupun pendidikan seseorang dapat mempengaruhi suatu kinerja pegawai berdasarkan prinsip penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau “*the right man in the right place and the right man on the right job*”. Hal ini sangat penting bagi instansi guna mencapai kinerja pegawai yang maksimal.

Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat di ketahui bahwa penempatan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan seperti latar belakang, pendidikan, kesehatan fisik dan mental, pengalaman kerja, status perkawinan, sikap, usia, maka dapat menurunkan kinerja pegawai karena ia tidak dapat tercapai secara maksimal. Artinya melalui pemilihan pegawai yang tepat dapat diupayakan memenuhi harapan. Dengan menempatkan pegawai yang tepat kinerja dapat maksimal. Dengan demikian secara konseptual terdapat pengaruh antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

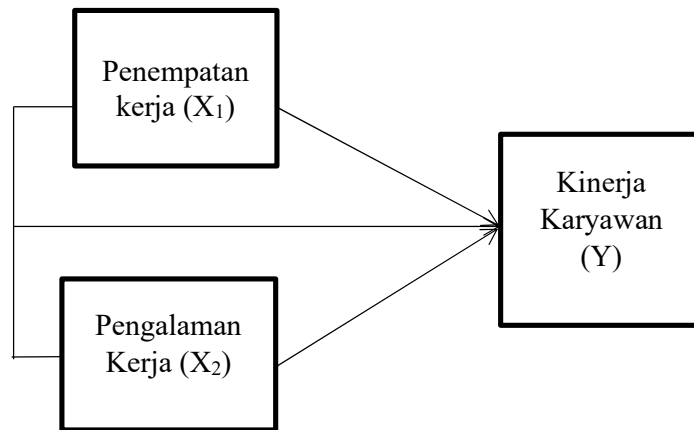
Pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan akan menunjang kinerja yang optimal. Hal ini akan berbanding terbalik jika karyawan pengalaman kerjanya kurang maka untuk mencapai kinerja yang optimal akan sulit. Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang data mempengaruhi kinerja diorganisasi melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

Menurut Marwansyah (2014), pengalaman kerja sangat penting perannya dalam organisasi. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya, tentu akan lebih mengerti dalam menghadapin sebuah masalah yang muncul, selain itu pegawai akan lebih cepat beradaptasi dengan tugas yang dihadapinya karena sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Sehingga organisasi akan lebih mudah mencapai tujuannya, karena didukung oleh para pegawai yang sudah berpengalaman dibidang masing-masing.

2.3.3 Pengaruh Penempatan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan asset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subjek pelaksanaan kebijakan operasional perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, banyak hal yang dapat dilakukan pihak manajemen perusahaan, salah satunya adalah penempatan karyawan. penempatan karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan pada kebutuhan dan tuntutan perusahaan, apalagi karyawan ditempatkan pada jabatan yang bukan spesifiknya maka akan menyebabkan kurang optimal kinerja karyawan tersebut. Dalam penempatan karyawan sebaliknya memakai prinsip *the right man on the right place*, atau orang yang tepat ditempat yang tepat, maksudnya karyawan yang ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan agar memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Selain itu pengalaman kerja juga tidak kalah penting dengan penempatan karna semakin banyak pengalaman kerja karyawan tersebut semakin baik pula kinerja karyawan tersebut, bahkan ada pepata klasik yang mengatakan, pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best of teacher*). Mauja. Dkk. (2017).

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, Dimana rumusan masalah penelitian, telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka fikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti, Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.
- 2) Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.

- 3) Penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) ULP Perbaungan.