

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai sumber daya manusia, penempatan kerja, orientasi, dan kinerja pegawai. Sebelum menjelaskan ketiga peran tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah skill atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk kita. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan leader atau pemimpin. Sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang leader. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli :

James A.F. Stoner (2012), mengemukakan bahwa Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Mulayu S.P. Hasibuan (2013:2), Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh T.Hani Handoko (2012:10), Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut penulis manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian suatu organisasi atau individu tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan secara efisien dan efektif.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, terwujudnya tujuan organisasi perlu pengelolaan manusia yang disebut manajemen sumber daya manusia. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia lebih jelas, penulis akan menjelaskan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Henry Simamora, (2011:3) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:10)

Manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pendapat lain dinyatakan oleh Handoko (2012:4) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan Bohlarander dan Snell (2012:4) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang bisa kita cermati Menurut Hasibuan (2013:21) diantaranya adalah:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila

terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling

menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan

dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.3 Pengertian Penempatan Kerja

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2012:138), Mendefinisikan bahwa penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Sedangkan Melayu S.P. Hasibuan (2013:32), Mengemukakan bahwa penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Kemudian Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2012:198) menyatakan bahwa penempatan adalah penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya.

Pada setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan pegawai yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung

jawabnya dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

2.1.3.1 Tujuan Penempatan

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Di kutip dari Suwatno (2012:122), diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Kecakapan
- c. Keahlian

2.1.3.2 Jenis-jenis Penempatan

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang di milikinya. 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 khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau

pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Di kutip dari Suwatno (2012:131), dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini di jelaskan tiga jenis penempatan:

1. Promosi

Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

2. Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

2.1.3.3 Prinsip-prinsip Penempatan Kerja

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip-prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai

pemimpin. Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan oleh seseorang atau kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Sebuah prinsip merupakan roh dari sebuah perkembangan ataupun perubahan, dan merupakan akumulasi dari pengalaman ataupun pemaknaan oleh sebuah obyek atau subyek tertentu.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno (2012:13) sebagai berikut :

a. Prinsip kemanusiaan.

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip demokrasi.

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*Prinsip the right man on the right place*).

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang setara (*Equal pay for equal work*).

Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando.

Pegawai yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

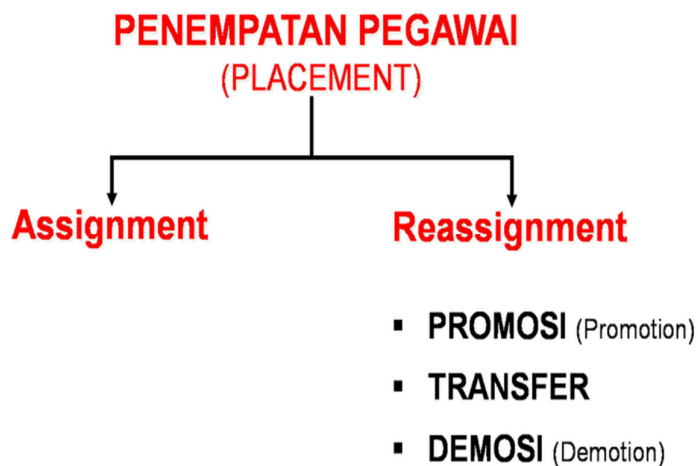
h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Proses Penempatan Kerja Pegawai

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah

(kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Manajemen Sumber Daya Manusia membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen SDM. Faktor penunjang tersebut yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri, lingkungan usahanya. Berikut merupakan gambar proses penempatan kerja pegawai:



Gambar 2.1

Gambar Proses Penempatan Kerja Pegawai

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Penempatan kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Suwatno (2012:129), yaitu:

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. Adapun indikator pengetahuan kerja yaitu :

- a. Pemahaman teori
- b. Pemahaman aturan

3. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental
- b. Keterampilan fisik
- c. Keterampilan sosial
- d. Keterampilan berempati

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

2.1.4 Pengertian Orientasi

Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Adapun pengertian orientasi menurut para ahli antara lain : Ingham (2012:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. Sedangkan Goldthorpe (2011:116) menyatakan bahwa *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti (2012:114), menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Dan French (2012: 65), menyatakan bahwa orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenal, cara pembayaran gaji dan orang-

orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

2.1.4.1 Tujuan Orientasi

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, yaitu : R. E. Smith dalam Marwansyah, (2012:143) menyatakan tujuan orientasi sebagai berikut:

1. Pengenalan organisasi atau perusahaan
2. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting
3. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
4. Pendaftaran program benefit.
5. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
6. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
7. Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
8. Pengenalan rekan-rekan kerja.
9. Pengenalan fasilitas kerja.
10. Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

Sedangkan Sedarmayanti (2012:115), menyatakan bahwa tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

1. Memperkenalkan pegawai baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
2. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
3. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi pegawai baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
4. Memberi kesempatan pegawai baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Pendapat lain dari Nawawi (2012:212), menyatakan bahwa program orientasi bertujuan untuk :

1. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.
2. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
3. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

2.1.4.2 Jenis Orientasi Kerja

Adapun jenis orientasi dikutip oleh Goldthorpe (2011:57), bahwa ada tiga jenis orientasi kerja pegawai dalam bekerja yaitu:

1. Instrumental (*Instrumentally*)

Goldthorpe (2011:93) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana pegawai-pegawai tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga pegawai yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing pegawai. Instrumentally dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Orientasi instrumental jangka pendek (*Short-term instrumentally orientation*).

Jenis orientasi kerja ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan pegawai-pegawai untuk mendukung dan menambah pendapatan utama dengan cara bekerja di tempat lain, dan menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sekunder. Pegawai pada jenis orientasi ini menganggap pekerjaan ini hanya bersifat sementara saja.

2. Orientasi instrumental jangka panjang (*Long-term instrumentally orientation*).

Orientasi instrumental jangka panjang adalah upaya dari pegawai-pegawai untuk menjadikan sebuah pekerjaan sebagai pekerjaan primer. Orientasi instrumental jangka panjang dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Pegawai paruh waktu (*Part-time employee*) : Untuk jenis pegawai paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini

biasanya berhubungan dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya pegawai jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.

- b. Pegawai tetap (*Full-time employee*) : Jenis pegawai ini merupakan jenis pegawai yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi pegawai tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk bekerja di tempat lain.

2. Solidaristik (*Solidaristic*)

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe (2010:156) menjelaskan bahwa setiap pegawai memandang sebuah pekerjaan bukan secara simple sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk memberi penghargaan emosional (*emotionally rewarding*). Pegawai yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama pegawai dalam satu departemen maupun antar departemen.

3. Birokratis (*Bureaucratic*)

Menurut Goldthorpe (2011:158) dijelaskan bahwa yang membuat seorang pegawai memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para pegawai tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena pegawai jenis orientasi ini lebih mementingkan self-development dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karir.

2.1.4.3 Manfaat Orientasi

Mengenai program orientasi relatif cukup terbatas, namun beberapa manfaat secara umum sering dilaporkan dan dirasakan. Salah satu dari bentuk manfaat program orientasi adalah pengurangan kecemasan pada karyawan baru. Di kutip oleh Werther & davis (2012), adapun manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi kecemasan karyawan
- b. Karyawan baru bisa memperlajari tugasnya dengan lebih baik
- c. Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realitis mengenai pekerjaannya

- d. Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- e. Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- f. Karyawan baru menjadi lebih baik
- g. Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

2.1.4.4 Keuntungan dan Kelemahan Orientasi Secara Umum

Orientasi merupakan persiapan atau pembekalan kepada seorang pegawai yang baru dengan menyediakan informasi dasar mengenai segala sesuatu berkaitan dengan tempatnya bekerja supaya dapat memahami pekerjaannya dan melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Adapun keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum sebagai berikut:

a. Keuntungan Orientasi

Dikutip oleh Simamora dalam Wahyudi (2012), bahwa usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktek SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi pegawai lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari pegawai-pegawai baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan kecocokan antara orang organisasi, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi pegawai akan lebih tinggi jika pegawai-pegawai baru menerima

orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para pegawai lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha organisasional.

b. Kelemahan Orientasi

Dikutip oleh Handoko (2012), mengemukakan bahwa meskipun orientasi mempunyai keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, namun orientasi juga mempunyai kelemahan. Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor, walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan. Untuk dapat menghindarkan kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaliknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system, yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

2.1.4.5 Tahap Orientasi

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, antara lain:

1. Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di

lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

2. Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

3. Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

4. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

5. Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Orientasi

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French (2012 : 65), yaitu :

1. Pendekatan partisipatif

Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain:

- a. Kontribusi
- b. Komitmen
- c. Keahlian

2. Sambutan hangat

Suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain:

- a. Keramahan
- b. Kesantunan
- c. Kesopanan
- d. Tanggungjawab
- e. Kecermatan

3. Perhatian terhadap pegawai

Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain:

- a. Kepedulian
- b. Kerjasama

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Adapun pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Dharma (2011:105) Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan

peralatan kantor. Dikutip oleh Mangkunegara (2013:9), Sejalan dengan pengertian tersebut Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa: “Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Pasolong (2010:175) menyatakan bahwa pengertian Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”.

Adapun yang dikutip oleh Pasolong (2010:176) pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong: “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

2.1.5.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Khaerul Umam (2010:101), mengemukakan bahwa: Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

- b. Perbaiki kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa:

“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2013:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Oleh karena itu,

pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal :

“Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190), mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang dan kepala dinas dalam Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala bidang dan kepala dinas dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

2.1.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi real yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan (Kepala Bidang dan Kepala Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan) dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Adapun dimensi dan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013 : 75), yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Adapun indikator pelaksanaan tugas sebagai berikut:

- a. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat
- b. Jalinan kerjasama
- c. Kekompakkan

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Adapun indikator tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri pegawai
- b. Mengambil keputusan

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggungjawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar Instansi.

2.1.6 Peneliti Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai.

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Winda Jennifer Rori dkk (2014:125): Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Inspektorat Kota Manado	pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado.	Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Winda Jennifer Rori dkk meneliti Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Inspektorat Kota Manado
2	Leonardo William Goni dkk (2015:112):	Penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun	Penempatan kerja dan Kinerja	William Goni dkk meneliti

	Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado	parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado.	Karyawan	Pelatihan dan Kompensasi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado
3	Hiskia Jonest Runtuuwu dkk (2015:212): Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado	Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado	Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Hiskia Jonest Runtuuwu dkk meneliti Disiplin dan Lingkungan Kerja pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado
4	Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk (2017:116): Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado)	Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado).	Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk meneliti Budaya Organisasi pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado
5	Edward S. Maabuat (2016:203): Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)	Orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano	Orientasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Edward S. Maabuat meneliti Kepemimpinan dan Budaya organisasi pada Dispenda Sulut UPTD Tondano
6	Afriatul Isnaini (2015:211): Pengaruh Orientasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Penyamakan Kulit PT. Kasin Malang	Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara orientasi terhadap kinerja karyawan	Penempatan kerja, orientasi dan kinerja karyawan	Dengan rencana penelitian yang akan dilakukan pada PT. TASPEN (persero) Bandung
7	Ricky Montolalu dkk (2016:231):	Orientasi kerja dan penempatan pegawai	Penempatan kerja, orientasi	Ricky Montolalu dkk

	Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sulawesi Utara	secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	kerja dan kinerja pegawai	meneliti kepribadian pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sulawesi Utara
8	Teresia Kavoo-Linge etc (2013:213): <i>The Effect of Placement on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya</i>	<i>Placement effect on significantly towards employee performance in the Information Technology Sector in Kenya</i>	<i>Placement and Performance</i>	<i>With research plan to be done at PT. TASPEN (Persero) Bandung</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

Sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa di dukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin perusahaan dapat sesuai tujuan yang di inginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja.

2.2.1 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Saat ini, perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya

melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil recruitment dan qualification perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri.

Penelitian ini akan mengungkapkan tentang pengaruh penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (persero) Bandung di prediksi bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai merujuk pada Winda Jennifer Rori dkk (2014) yang dilakukan di Kantor Inspektorat Kota Manado dengan judul penelitian Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai dengan populasi 44 pegawai dengan hasil penelitian menunjukkan pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo kantor pusat Manado oleh Leonardo William Goni dkk (2015) dengan populasi 103 karyawan dengan hasil penelitian menunjukkan pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh disiplin, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan terpadu Kota Manado oleh Hiskia Jonest Runtuwuu dkk (2015) dengan populasi 30 pegawai dengan hasil

penelitian disiplin kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan di perusahaan jasa kecil disektor teknologi informasi di Kenya oleh Teresia Kavoo-Linge dkk (2013) dengan hasil penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di sector teknologi informasi di Kenya.

Secara teori menurut Suwatno (2011:138), bahwa menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

2.2.2 Pengaruh Orientasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Pengaruh orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado oleh Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk (2017) dengan populasi 50 karyawan bahwa dapat di simpulkan, secara simultan orientasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dispenda Sulut UPTD Tondano oleh Edward S. Maabuat (2016) dengan populasi 39 pegawai dengan menyimpulkan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini.

Secara teori menurut French (2012), bahwa dapat disimpulkan program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

2.2.3 Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Terhadap Kinerja Pegawai

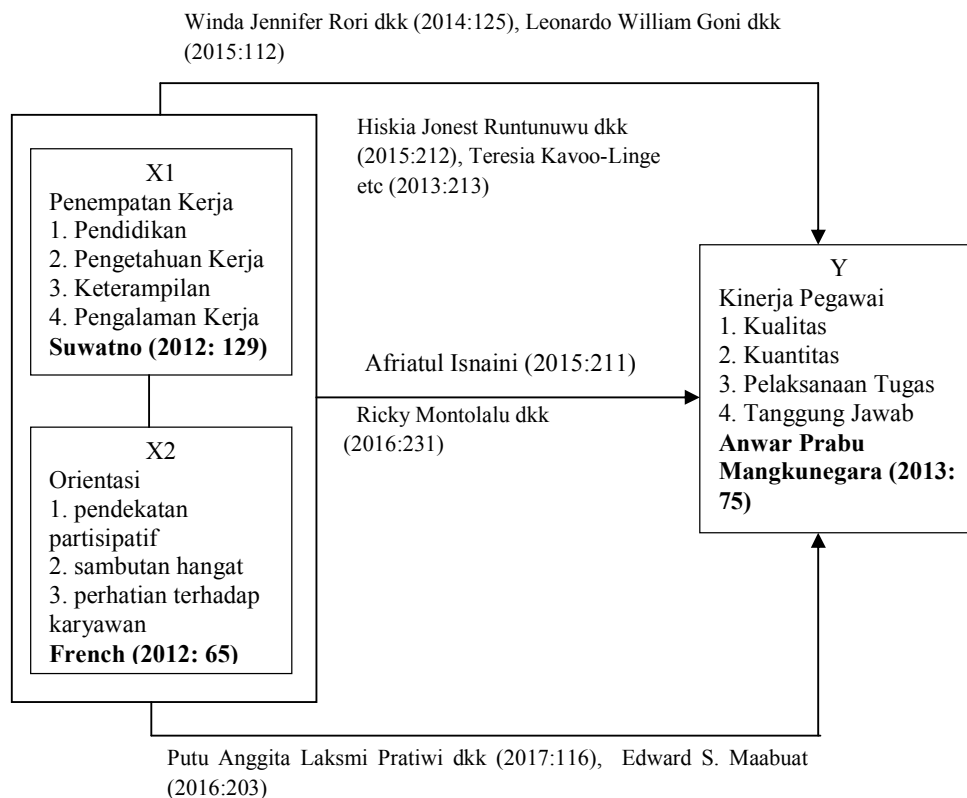
Penempatan pegawai mengambil arti menempatkan calon pegawai yang telah lulus seleksi pada pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan jenis pekerjaan kepada orang tersebut. Calon pegawai akan dapat menggerakkan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Teori yang menghubungkan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai menurut Sastrohadiwiryo (2010: 165) yaitu untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang

dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal.

Menurut Afriatul Isnaini (2015) yang berjudul pengaruh orientasi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri penyamakan kulit PT. Kasin Malang dengan populasi 30 karyawan. Mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara orientasi terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Ricky Montolalu dkk (2016) yang berjudul pengaruh kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sulawesi Utara dengan populasi 87 pegawai. Dapat disimpulkan bahwa orientasi kerja dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teori menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.3.1 Hipotesis Secara Simultan

- a. Terdapat pengaruh penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hipotesis Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.