

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang penempatan kerja, koordinasi dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “*manage*” yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, atau memimpin. Secara sederhana manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan dengan cara bekerja sama.

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi menurut Sapre dalam Usman (2013:6). Kemudian Stephen P. Robbins dan Marry Coulter dalam T. Hermaya (2014:37) Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan G.R Terry dalam Hasibuan, (2016:2) menyatakan bahwa suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengandung pengertian yang merupakan panduan dari pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Kemudian Sumber Daya Manusia mempunyai pengertian sebagai berikut, secara makro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu Negara/daerah. Secara mikro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya yang bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Darsono dan Siswandoko (2011:216) menyatakan manajemen adalah suatu tindakan mengelola hubungan antar manusia dengan hubungan tugas untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi. Hubungan antar manusia dalam organisasi menjawab pertanyaan, bagaimana menggerakkan dan memotivasi kelompok kerja agar bekerja efektif dan efisien. Pengertian lainnya menurut Wilson Bangun (2012:6) Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan,

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Marwansyah (2014:3) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Kemudian manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:10).

Dari ketiga pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2014:8) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut :

### **1. Fungsi manajerial**

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan

menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi :

1. Memiliki tujuan yang jelas.
2. Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.
3. Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab.
4. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
5. Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
6. Adanya jaminan keamanan pada anggota.
7. Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan.
8. Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

#### c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan

pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan

mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan ( *Procurement* )

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengembangan ( *Development* )

Proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### c. Kompensasi ( *Compensation* )

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### d. Integrasi ( *Integration* )

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan ( *Maintenance* )

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.



Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan ( *Discipline* )

Fungsi manajemen sumber daya manusia 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.

g. Pemberhentian ( *Separation* )

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan

menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

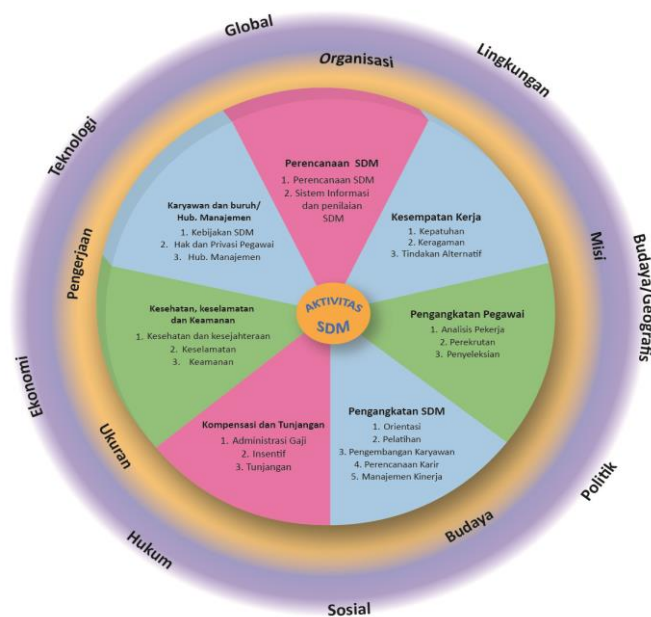
Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan

kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### 2.1.2.3 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas. Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :

**Gambar 2.1**  
**Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)**



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama / *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja / *Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang

meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### **2.1.3 Penempatan Kerja**

Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada.

#### **2.1.3.1 Pengertian Penempatan kerja**

Berasal dari istilah “*The Right Man On The Right Place*” yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Adapun definisi penempatan kerja menurut beberapa ahli, yaitu Ardhana (2012:82), mendefinisikan penempatan sebagai proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Sedangkan, penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:115). Selanjutnya, menurut Marihot T.E Hariandja (2013:92), Penempatan kerja merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor Penempatan Kerja

Dalam buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2013:117) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan yang dikutip dari Schuler dan Jackson (1997) bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan.

Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan Kerja, antara lain :

1. Faktor Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

2. Faktor Pengalaman

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

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan 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. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Selain faktor-faktor penempatan kerja, dalam sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki sistem dan prosedur. Sistem dan prosedur penempatan kerja adalah rangkaian komponen dan urutan kronologis untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

#### **2.1.3.3 Sistem dan Prosedur Penempatan Kerja**

Sistem penempatan kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Instruksi rinci harus disiapkan untuk melukis tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika instruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan.



Menurut Siswanto (2012:164) prosedur penempatan kerja adalah : “Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan kerja yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah”.

Flippo dalam Komaruddin (2012:58) mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan, personalia harus memenuhi tiga (3) buah pernyataan pendahuluan :

1. Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Orang yang bertugas dalam penempatan harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja. Standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
3. Petugas harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*misplacement*) maka perlu ditindak lanjuti suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

1. Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai seperti (latar belakang pendidikan, minat, kemampuan dan keahliannya.)
2. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Selain prosedur penempatan kerja, dalam manajemen sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki tujuan. Tujuan penempatan kerja adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat, keahlian dan kemampuannya.

#### **2.1.3.4 Tujuan Penempatan Kerja**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, 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 dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Arief Bodan R (2018:33) Maksud diadakan penempatan kerja adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu, 1. Kemampuan, 2. Kecakapan, 3. Keahlian

Selain dari tujuan penempatan kerja, ada juga prinsip-prinsip dari penempatan kerja. Prinsip penempatan kerja dalam manajemen sumber daya manusia adalah pegangan hidup yang diyakini dalam menempatkan karyawan supaya tujuannya bisa tercapai.

#### **2.1.3.5 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Musenif dalam Suwatno (2013:13), yaitu :

### 1. Prinsip Kemanusiaan

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

### 2. Prinsip Demokrasi

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

### 3. Prinsip *The Right Man On The Right Place*.

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

### 4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

### 5. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

### 6. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

### 7. Prinsip Kesatuan Komando.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

## 8. 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.

### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja**

Dalam bukunya yang berjudul : “Manajemen Sumber Daya Manusia Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu :

#### 1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

#### 2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah:

- a. Pengetahuan mendasari keterampilan
- b. Peralatan kerja
- c. Prosedur Pekerjaan
- d. Metode proses pekerjaan

#### 3. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato dan lainnya.

#### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah : Pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

#### **2.1.4 Koordinasi**

Untuk mencapai tujuan institusi seluruh karyawan dan bagian yang ada di dalamnya atau pihak-pihak yang terkait perlu mengadakan koordinasi dan hubungan kerja. Bahkan lebih dari itu, semua bagian harus bergerak sebagai satu kesatuan yang terkoordinasi. Kegiatan koordinasi dan hubungan kerja dalam institusi merupakan bagian integral dan komprehensif dalam mencapai tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Dengan adanya koordinasi yang baik antar karyawan, diharapkan pencapaian tujuan institusi secara keseluruhan dapat tercapai dengan cara yang berdaya guna dan berhasil guna.

#### **2.1.4.1 Pengertian Koordinasi**

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Leonard D. White dalam Inu Kencana (2011 : 33), Koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerrakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil.

Sedangkan Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen- departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif menurut Handoko (2013:195).

Kemudian menurut G. R. Terry yang dikutip Handayani (2013:78), Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Jadi, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan upaya suatu organisasi untuk menciptakan harmonisasi atau hubungan yang baik antar bagian-bagian di dalam organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik dan cepat.

#### **2.1.4.2 Tujuan Koordinasi**

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan.

Jelas manfaat koordinasi sangat menentukan terselenggaranya usaha yang telah diprogramkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tetapi apabila koordinasi tidak dilaksanakan atas departemen dan pembagian kerja akan menimbulkan organisasi yang berjalan sendiri-sendiri tanpa ada kesatuan arah.

Menurut Hasibuan (2016:89) Koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni :

1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
2. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
4. Supaya semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Apabila tujuan koordinasi tercapai maka manfaatnya akan berpengaruh terhadap kinerja dan tujuan organisasi karena kekacauan, percekocokan bisa dihindari dan semua hal diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Fungsi Koordinasi**

Fungsi koordinasi merupakan fungsi manajemen yang paling penting karena fungsi yang menghubungkan dengan fungsi manajemen lainnya. Sifat mengikat dari fungsi koordinasi membuat fungsi lain tidak dapat berjalan tanpa adanya koordinasi.

Menurut Handayani (2013:119-121) menjelaskan fungsi koordinasi adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai salah satu fungsi manajemen, disamping adanya fungsi perencanaan, penyusunan pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan. Dengan kata lain koordinasi adalah fungsi organik dari pimpinan.
- b. Untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi. Kelancaran mekanisme prosedur kerja harus dapat terjamin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan menghindari seminimal mungkin perselisihan yang timbul antara sesama komponen organisasi dan mengusahakan semaksimal mungkin kerjasama di antara komponen-komponen tersebut.
- c. Sebagai usaha yang mengarahkan dan menyatukan kegiatan yang mengandung makna adanya keterpaduan (integrasi) yang dilakukan secara serasi dan simultan/sinkronisasi dari seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Hal itu sesuai dengan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.
- d. Sebagai faktor dominan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi pada tingkat tertentu dan ditentukan oleh kualitas usaha koordinasi yang dijalankan. Peningkatan kualitas koordinasi merupakan usaha yang perlu dilakukan secara terus menerus karena tidak hanya masalah teknis semata tetapi tergantung dari sikap, tindakan, dan langkah dari pemegang fungsi organik dari pimpinan.



- e. Untuk melahirkan jaringan hubungan kerja atau komunikasi. Jaringan hubungan kerja tersebut berbentuk saluran hubungan kerja yang membutuhkan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Hubungan kerja ini perlu dipelihara agar terhindar dari berbagai rintangan yang akan membawa organisasi ke situasi yang tidak berfungsi sehingga tidak berjalan secara efektif dan efisien.
- f. Sebagai usaha untuk menyelaraskan setiap tindakan, langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana. Dalam organisasi yang besar dan kompleks, pertumbuhan organisasi akan menyebabkan penambahan beban kerja, penambahan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan dan penambahan jabatan yang perlu di koordinasikan.
- g. Untuk penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas. Karena timbulnya spesialisasi yang semakin tajam merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi koordinasi adalah usaha menyelaraskan setiap tindakan,, langkah dan sikap terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksasana, mengatur prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi, penyusunan pegawai, mengarahkan kegiatan, melahirkan hubungan kerja atau komunikasi dan penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas sehingga tujuan organisasi dapat segera dicapai.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Koordinasi**

Hasibuan (2016:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut :

a. Kesatuan Tindakan

Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu konsep kesatuan tindakan adalah inti dari pada koordinasi. Kesatuan dari pada usaha, berarti bahwa pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari pada tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban dari pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik dengan mengatur jadwal waktu dimaksudkan bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

b. Komunikasi

Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi, karena komunikasi, sejumlah unit dalam organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang dimana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu dari sekian banyak kebutuhan manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya. “Perkataan komunikasi berasal dari perkataan *communicare*, yaitu yang dalam bahasa latin mempunyai arti berpartisipasi ataupun memberitahukan” Dalam organisasi komunikasi sangat penting karena dengan komunikasi partisipasi anggota akan semakin tinggi dan pimpinan memberitahukan tugas kepada karyawan harus dengan komunikasi. Dengan demikian komunikasi merupakan hubungan antara komunikator dengan komunikan dimana keduanya mempunyai peranan dalam menciptakan komunikasi. Dari pengertian komunikasi sebagaimana

disebut di atas terlihat bahwa komunikasi itu mengandung arti komunikasi yang bertujuan merubah tingkah laku manusia. Karena sesuai dengan pengertian dari ilmu komunikasi, yaitu suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas, dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Maka komunikasi tersebut merupakan suatu hal perubahan suatu sikap dan pendapat akibat informasi yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain. Sehingga dari uraian tersebut terlihat fungsi komunikasi sebagai berikut :

1. Mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan.
2. Menginterpretasikan terhadap informasi mengenai lingkungan.
3. Kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai dan norma sosial dari generasi yang satu ke generasi yang lain.

Maka dari itu komunikasi itu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk merubah sikap dan perilaku orang lain dengan melalui informasi atau pendapat atau pesan atau ide yang disampaikannya kepada orang tersebut.

c. Pembagian Kerja

Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dimana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang berkeja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja (*Division of labor*). Prinsip pembagian kerja ini adalah maksudnya jika suatu organisasi

diharapkan untuk dapat berhasil dengan baik dalam usaha mencapai tujuannya, maka hendaknya lakukan pembagian kerja. Dengan pembagian kerja ini diharapkan dapat berfungsi dalam usaha mewujudkan tujuan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Jadi pembagian kerja pekerjaan menyebabkan kenaikan efektifitas secara dramatis, karena tidak seorangpun secara fisik mampu melaksanakan keseluruhan aktifitas dalam tugas-tugas yang paling rumit dan tidak seorangpun juga memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas. Oleh karena itu perlu diadakan pemilahan bagian-bagian tugas dan membagi baginya kepada sejumlah orang. Pembagian pekerjaan yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi ahli pada fungsi pekerjaan tertentu.

#### d. Disiplin

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Koordinasi adalah usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan, untuk itu diperlukan disiplin. Rivai (2013:444) menyatakan pengertian disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan

agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku". Jadi jelasnya bahwa disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang untuk tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

Ke empat faktor di atas mempengaruhi koordinasi, karena jika salah satu faktor tidak terjalin dengan baik (contoh komunikasi) maka koordinasi tidak dapat berjalan dengan baik.

#### **2.1.4.5 Tipe Koordinasi**

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik.

Menurut Hasibuan (2016: 86-87) Tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu :

- a. Koordinasi vertikal
- b. Koordinasi horizontal.

Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat dari penjelasan di bawah ini:

- a. Koordinasi vertikal (*vertikal coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tugasnya atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif

mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada pegawai yang sulit diatur.

- b. Koordinasi horizontal (*horizontal coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat koordinasi (pegawai) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.

*Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara internal maupun eksternal pada unit-unit yang sama tugasnya.

*Interrelated* adalah suatu koordinasi antar badan (instansi), unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik, cara intern maupun ekstern yang levelnya setaraf.

#### **2.1.4.6 Ciri-Ciri Koordinasi**

Dalam penerapan atau pelaksanaan koordinasi peran serta setiap kelompok sangat besar yang mana terlihat dalam bentuk hubungan dengan tujuan organisasi tersebut. Mc. Farlan dalam Handayaniingrat, (2013:90) menyebutkan bahwa ciri-ciri koordinasi adalah :

1. Tanggung jawab terletak pada pimpinan
2. Adanya proses
3. Pengaturan secara teratur dari pada suatu kelompok
4. Kesatuan tindakan
5. Tujuan Koordinasi

Berdasarkan kutipan di atas maka agar pelaksanaan koordinasi berjalan dengan baik, maka tidak lepas dari faktor tersebut di atas yaitu : tanggung jawab pimpinan, adanya proses, pengaturan kelompok, kesatuan tindakan dan tujuan koordinasi. koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koordinasi adalah kegiatan yang bertujuan :

1. Menimbulkan keselarasan.
2. Menciptakan sinkronisasi.
3. Keseimbangan antara bagian-bagian.
4. Penyesuaian antar bagian-bagian.
5. Menciptakan kesatuan arah.
6. Menciptakan tujuan yang efisien, efektif dan produktif.

Jika ciri koordinasi dan tujuan koordinasi bias dicapai maka akan mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi cepat tercapai dikarenakan koordinasi menciptakan tujuan yang efektif dan efisien.

#### **2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Koordinasi**

Untuk mengetahui pengaruh koordinasi, peneliti akan menggunakan pendapat Handayani (2013:80), koordinasi dalam proses manajemen dapat diukur melalui indikator :

1. Komunikasi
  - a. Ada tidaknya informasi.
  - b. Ada tidaknya alur informasi.
  - c. Ada tidaknya teknologi informasi.

2. Kesadaran Pentingnya Koordinasi
  - a. Tingkat pengetahuan pelaksana terhadap koordinasi.
  - b. Tingkat ketaatan terhadap hasil koordinasi
3. Kompetensi Partisipan
  - a. Ada tidaknya pejabat yang berwenang terlibat.
  - b. Ada tidaknya ahli yang terlibat.
4. Kesepakatan, Komitmen, dan Insentif Koordinasi
  - a. Ada tidaknya bentuk kesepakatan.
  - b. Ada tidaknya pelaksana kegiatan.
  - c. Ada tidaknya sanksi bagi pelanggar kesepakatan.
  - d. Ada tidaknya insentif bagi pelaksana koordinasi.
5. Kontinuitas Perencanaan
  - a. Ada tidaknya umpan balik dari obyek dan subyek.
  - b. Ada tidaknya perubahan terhadap hasil kesepakatan.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap instansi dalam rangka mencapai produktivitas instansi yang bersangkutan. Keberhasilan instansi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja instansi tersebut.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu instansi. Untuk mencapai tujuan instansi diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam instansi, dan juga harus mampu



menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh instansi. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi akan tercapai.

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Menurut Rivai dan Basri (2014:54) mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalkan standar, target, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kemudian Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67), menyatakan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Hasibuan (2016:35) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

### **2.1.5.2 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:10), yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:13) yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Atitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill}$$

Penjelasan :

### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

#### 1. Faktor individu yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

#### 2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kualitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Selanjutnya menurut A. Dale Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:15), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifatsifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya pengawasan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi pada perda tahun 1993 dengan nama DP3 ( Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang dibagi kedalam delapan dimensi dan sepuluh indikator, sebagai berikut :

1. Dimensi Kesetiaan, yaitu :
  - a. Ketaatan pada undang-undang
2. Dimensi Prestasi diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :
  - a. Pencapaian Hasil Kerja
3. Dimensi Tanggung Jawab diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :
  - a. Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan
4. Dimensi Ketaatan diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :
  - a. Ketaatan pada peraturan kedinasan
5. Dimensi Kejujuran diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :
  - a. Ketulusan hati dalam melaksanakan tugas
  - b. Tidak menyalahgunakan wewenang
6. Dimensi Kerjasama diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :
  - a. Kemampuan kerjasama
7. Dimensi Prakarsa diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :
  - a. Kemampuan mengambil keputusan
  - b. Kemampuan mengambil tindakan tanpa diperintah
8. Dimensi Kepemimpinan diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :
  - a. Kemampuan meyakinkan rekan kerja

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah

penempatan kerja dan koordinasi terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Tahun, Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dita Hidayatul Najah (2016) Pengaruh Koordinasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rekam Medis di Rumah Sakit Bhayangkara Polda Riau Pekan Baru	Hasil penelitian menyatakan bahwa koordinasi kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Instalasi Rekam Medis di Rumah Sakit Bhayangkara Polda Riau Pekan Baru	Sama-sama meneliti koordinasi dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan menjadikannya variabel dependent	
2.	Nashar (2014) Pengaruh Kebijakan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan	Hasil penelitian menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan	Sama-sama meneliti penempatan kerja dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan menjadikannya variabel dependent	
3.	Mita Afriza, Mukhlis Yunus, Said Musnadi (2015) Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Badan Layanan	Hasil analisis menunjukkan bahwa Penempatan, kompensasi dan komunikasi mempunyai pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai, motivasi	Sama-sama meneliti penempatan dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti kompensasi, komunikasi dan motivasi kerja

No	Penulis, Tahun, Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Umum Daerah Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh	kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh penempatan, kompensasi dan komunikasi dalam peningkatan kinerja organisasi.		
4.	Lukita Dwi Purnamasari (2016) Analisis Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjar	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara simultan dan parsial koordinasi memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada badan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah kota banjar.	Sama-sama meneliti koordinasi dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti kinerja karyawan dan menjadikannya variabel dependent	
5.	Ummu Salamah, Jajang (2010) Pengaruh Diversifikasi Layanan Rumah Sakit dan Koordinasi antar Unit dan Antar Profesi Terhadap Kinerja Layanan Kesehatan dalam Peningkatan Kepuasan Pasien dan Optimalisasi Sarana Layanan Kesehatan di Kabupaten Garut	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa diversifikasi layanan rumah sakit dan koordinasi antar unit dan antar profesi berpengaruh terhadap kepuasan pasien dan berpengaruh terhadap optimalisasi sarana layanan kesehatan. Kinerja layanan kesehatan berpengaruh terhadap optimalisasi sarana layanan kesehatan.	Sama-sama meneliti koordinasi dan menjadikannya variabel independent	Diversifikasi layanan rumah sakit, peningkatan kepuasan pasien, optimalisasi sarana layanan kesehatan
6.	Alya Salsabila (2015) Pengaruh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh	Sama-sama meneliti penempatan	



No	Penulis, Tahun, Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung	dari tingkat efektifitas penempatan kerja terhadap kinerja pegawai	kerja dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan menjadikannya variabel dependent	
7.	Omoregie Charles Osifo (2013) <i>The Effects of Coordination on Organizational Performance: An Intra and Inter Perspective</i>	<i>Coordination effect on significantly toward Organizational Performance</i>	<i>Coordination and Performance</i>	<i>With research plan to be done at STIKes Dharma Husada Bandung</i>
8.	Terisia Kavoo-Linge etc (2013) <i>The Effect of Placement on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya</i>	<i>Placment effect on significantly towards employee performance in the Information Tecnology Sector in Kenya</i>	<i>Placement and Performance</i>	<i>Location : Information Tecnology Sector in Kenya</i>
9.	Arif Bondan Rudianto (2018) Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai di PT. TASPEN (Pesero) KCU Bandung	Hasil penelitiannya menunjukkan secara bersama-sama disiplin kerja dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan sebesar 55,2% terhadap semangat kerja pegawai.	Penempatan Pegawai	Disiplin Kerja dan Semangat Kerja  Lokasi Penelitian : PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung
10.	Mela Fahlevi (2017) Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Terhadap Kinerja	Hasil penelitiannya menunjukkan secara bersama-sama penempatan kerja dan orientasi berpengaruh positif	Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Orientasi  Lokasi Penelitian : PT. TASPEN (Persero)

No	Penulis, Tahun, Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pegawai pada PT. TASPEN (Pesero) Bandung	dan signifikan sebesar 64,0% terhadap kinerja pegawai.		Bandung

*Sumber : Data diolah untuk penelitian (2018)*

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan mendapatkan konsekuensi berupa hasil yang berbeda. Merujuk pada hasil penelitian terdahulu bahwa penempatan kerja dan koordinasi berpengaruh signifikan atau positif terhadap kinerja karyawan. Penulis ingin mengetahui apakah penempatan kerja dan koordinasi mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2011:37). Variabel dalam penelitian ini yaitu Penempatan Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan.

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

### 2.2.1 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengertian dari penempatan pegawai adalah penugasan kepada setiap pegawai atau pekerja pada sebuah pekerjaan yang baru. Oleh sebab itu penempatan sangat penting diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang telah ditentukan oleh departemen kepada pegawai sehingga sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Sondang P. Siagian (2014) kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu motivasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan (penempatan kerja yang tepat). Pengertian kinerja itu sendiri adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang.

Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajemen terdapat rumus: *The right man on the right place*. Berdasarkan uraian diatas terlihat bagaimana pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan atau Departemen.

Penelitian yang dilakukan Nashar (2014) dengan judul Pengaruh Kebijakan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Pamekasan menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Pamekasan. Mita Afriza, Mukhlis Yunus, Said Musnadi (2015) dalam

penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penempatan terhadap kinerja pegawai Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh.

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 sektor teknologi informasi di Kenya. Penelitian Alya Salsabila (2015) yang berjudul pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota bandung Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari tingkat efektifitas penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

### **2.2.2 Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan**

Koordinasi di dalam satuan kerja atau organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dikembangkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi berhubungan dengan tugas-tugas untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain sesuai dengan prinsip koordinasi dalam suatu organisasi yaitu membagi-bagi pekerjaan.

Tanpa adanya koordinasi maka individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebab adanya koordinasi dapat

dihindarkan konflik dalam organisasi mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat kerjasama.

Menurut Handoko (2013 : 199) untuk menangani bagian-bagian pekerjaan, maka diperlukan orang yang mempunyai keahlian (*skill*) pada masing-masing bagian, sehingga setiap bagian dapat beroperasi secara efektif. Dengan diperlukannya orang-orang yang mempunyai keahlian maka pada dasarnya telah diadakan spesialisasi. Maksud diadakannya spesialisasi ini supaya setiap bagian atau individu dapat mengkonsentrasikan semua pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan bagian tersebut.

Pelaksanaan koordinasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu pimpinan atau atasan perlu memperlihatkan dan melakukan koordinasi yang berkelanjutan untuk mencegah terjadinya ketidak efektifan dalam melakukan pekerjaan begitu juga dengan setiap pihak yang terlibat dalam suatu organisasi harus selalu menunjukkan sikap berkoordinasi agar tercipta keseiarasan dan keharmonisan dalam organisasi. Dengan koordinasi yang baik diharapkan pelaksanaan kegiatan akan berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan dan melalui koordinasi maka seluruh pegawai akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan.

Koordinasi yang tepat akan memotivasi pegawai sehingga menimbulkan antusias yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreatifitas dan prakarsanya juga akan berkembang. Sehingga koordinasi ini akan mendorong pencapaian kinerja

pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dari organisasi. Silalahi (2012:243).

Penelitian yang dilakukan oleh Ummu Salamah, Jajang (2010) dengan judul Pengaruh Diversifikasi Layanan Rumah Sakit dan Koordinasi Antar Unit dan Antar Profesi Terhadap Kinerja Layanan Kesehatan dalam Peningkatan Kepuasan Pasien dan Optimalisasi Sarana Layanan Kesehatan di Kabupaten Garut menunjukan bahwa koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan kesehatan. Lukita Dwi Purnamasari (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjar menyatakan bahwa secara simultan dan parsial koordinasi memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjar. Sedangkan Omoregie Charles Osifo (2013) dengan judul penelitian *The Effect of Coordination on Organizational Performance : An Intra and Iner Perspective* menyatakan hasil penelitian bahwa koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Penempatan Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan**

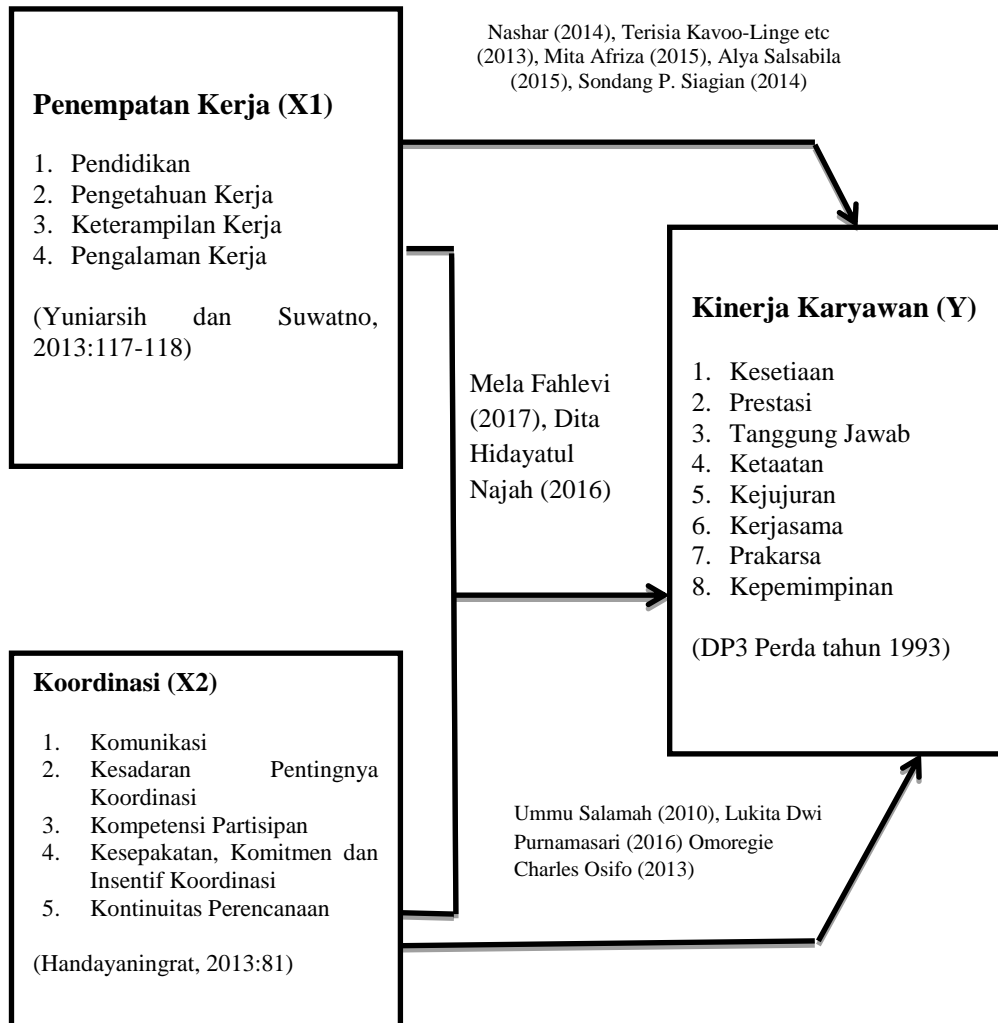
Kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi atau institusi. Penempatan kerja yang tepat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan keahlian yang mereka miliki jadi tidak akan ada hambatan dalam

mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya selama penempatan kerja sesuai dengan kemampuan. Koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal. Dalam melakukan pekerjaan setiap pihak yang terlibat dalam suatu organisasi harus selalu menunjukkan sikap berkoordinasi sehingga setiap bagian dapat beroperasi secara efektif.

Mela Fahlevi (2017) dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT TASPEN (Persero) Bandung. Hasil penelitiannya menunjukkan secara bersama-sama penempatan kerja dan orientasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 64,0% terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga diteliti oleh Dita Hidayatul Najah (2016) dengan judul Pengaruh Koordinasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rekam Medis di Rumah Sakit Bhayangkara Polda Riau Pekanbaru menyatakan bahwa koordinasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai di Instalasi Rekam Medis di Rumah Sakit Bhayangkara Polda Riau Pekanbaru. Dengan demikian hasil-hasil penelitian di atas mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh dari dua penelitian tersebut baik dari penempatan kerja dan koordinasi terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.4 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.2 berikut ini :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah, Erlina (2013:49), mengatakan hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan dengan maksud untuk diuji secara empiris. Proporsi juga merupakan ungkapan dan pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya mengenai konsep atau konstruk yang menjelaskan atau memprediksi fenomena-fenomena. Dengan demikian hipotesis merupakan penjelasan sementara tentang perilaku,



fenomena atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Berdasarkan teoritis serta kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh penempatan kerja dan koordinasi terhadap kinerja karyawan di STIKes Dharma Husada Bandung.

2. Secara Parsial

- a. “Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di STIKes Dharma Husada Bandung.”
- b. “Terdapat pengaruh koordinasi terhadap kinerja karyawan di STIKes Dharma Husada Bandung.”