

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan Sumber Daya Manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan beban kerja, kompensasi dan kinerja karyawan dalam organisasi. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam satu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerak pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana

keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerjasama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama. Sehingga akan menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Definisi manajemen menurut Menurut Afandi (2018:1) manajemen adalah memperkerjakan orang agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan dengan melaksanakan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia (staffing), pengarahan (leading), serta pengawasan (controlling).

Menurut M. Manullang (2018:2) “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan Larasati (2018 : 3) mendefinisikan manajemen sebagai berikut : “Manajemen merupakan suatu alat, teknik, atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Manajemen adalah suatu cara mengelola sumber daya organisasi, yaitu manusia, uang, sarana, dan prasarana, material, dan metode secara efektif dan efisien”.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2017:26) mengemukakan bahwa manajemen adalah sebagai berikut : *“management as a process of planning, and*

control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and efficiently. Effectively means that the goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule”.

Artinya : “Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran(tujuan) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal”.

Berdasarkan definisi manajemen menurut beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, dan pengontrolan sumber daya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management membagi Management Process* menjadi 5 bagian, yaitu :

- 1) *Planning* : menetapkan tujuan, standar, mengembangkan peraturandan prosedur, dan mengembangkan rencana.
- 2) *Organizing* : mengkoordinasikan pekerjaan, wewenang, dan otoritas serta komunikasi kepada bawahan.
- 3) *Staffing* : menentukan dan memilih karyawan,memberi kompensasi, mengevaluasi, melatih dan mengembangkan karyawan.
- 4) *Leading* : membuat orang lain bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, dan menjaga moral dalam organisasi serta memotivasi karyawan.
- 5) *Controlling* : menetapkan standar, kualitas, dan memeriksa bagaimana kinerja yang dilakukan dan memberikan korektif sesuai dengan kebutuhan.

2.1.1.2 unsur-unsur manajemen

Menurut George R. Terry (2017:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017:12-20), berikut ini :

1. *Man* (Manusia, Tenaga Kerja)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. *Money* (Uang)

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

3. *Methods* (Metode atau cara-cara untuk mencapai tujuan)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik yang akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

4. *Materials* (Bahan-bahan atau perlengkapan)

Material adalah bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

5. *Market* (Pasar untuk menjual produk)

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

6. *Machines* (Alat-Alat Atau Mesin)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama yang paling penting dalam perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berikut beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Pendapat lain oleh Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa *“Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance”*. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem

yang dimiliki oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Sama halnya dengan Robbins & Judge (2018:4) sebagai berikut: “Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees” Definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang fokus utamanya terhadap cara merekrut, mempekerjakan, melatih, memelihara dan memotivasi pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan peneliti simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dengan cara mengelola sumber daya manusia agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada di sebuah perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:9) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu mewujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Si satu pihak organisasi

memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia. Karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

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

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dengan mengelola pegawai, akan mempermudah

mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung kepada manusia untuk mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa untuk mengoptimalkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai. Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijabarkan ke dalam tujuanyang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

2. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

3. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.3 Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan salah satu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalin program orientasi harus mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dia miliki karena penempatan kerja yang telah tepat akan membantu instansi dalam mencapai tujuannya. Penempatan kerja berupa penempatan bagi karyawan baru atau karyawan lama untuk penugasan Kembali.

2.1.3.1 Pengertian Penempatan Kerja

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

Menurut Mathis dan Jackson (2019:262) menyatakan bahwa penempatan kerja adalah menempatkan posisi seorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan, sedangkan menurut Muntu (2017) menyatakan bahwa

penempatan kerja adalah menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

Menurut Patricia Runtuwena et al (2016:4) menyatakan bahwa penempatan kerja pegawai yang telah lulus seleksi kemudian akan ditempatkan oleh manajer dimana manajer perlu memperhatikan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai demi kelangsungan perusahaan dan pengalamankerja. Dengan demikian penempatan pegawai ini merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan pegawai yang paling tepat, akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa penempatan dapat juga diartikan sebagai usaha untuk mengisi posisi yang kosong, hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan sumber dari dalam maupun luar organisasi, yang masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, pembahasan berikut lebih diarahkan kepada pemanfaatan sumber dari dalam organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk

meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri.

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

2.1.3.3 Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi yang segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk mengurus hal ini adalah *Placement*. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini 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.

Menurut Rivai (2018:211) dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi, dan *job-posting programs*. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan yaitu :

1. Promosi

kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-Posting Programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Penempatan Kerja

Dalam buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" Zulkifli Rusby (2016:50) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan

pegawai yang dikuti dari Bedjo Siswanto bahwa pelaksanaan penempatan pegawai yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan Perusahaan

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

2. Latar Belakang Pendidikan

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

3. Kesehatan Fisik dan Mental

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

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman 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 semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

5. Faktor Status Perkawinan

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

6. Sikap

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

7. Usia

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

yang bersangkutan.

2.1.3.5 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja

Prinsip merupakan suatu pendoman yang menjadi pokok dasar pemikiran dan berindak. Seseorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki prinsip. Karena seseorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan membawa kemajuan. Sebuah prinsip merupakan akumulasi dari pengalaman ataupun pemaknaan oleh sebuah objek atau subjek tertentu.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Hasibuan yang dikutip oleh Syalimono dan Syaiful (2019:20) sebagai berikut :

1. 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.

2. Prinsip demokrasi

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

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

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan kerja setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada

kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan.

4. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang selaras
(*prinsip equal pay for equal work*)

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

5. Prinsip kesatuan arah

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

6. Prinsip kesatuan tujuan

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

7. Prinsip kesatuan komando

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

8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dari produktivitas kerja harus dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari menurut Yuniarsih dan Suwatno yang dikutip oleh Cici, Eko dan Anandhayu (2016:132) :

1) Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankansyarat.
- 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 seseorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelumnya 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 melaksanakan suatu pekerjaan yang hanyadiperoleh 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 Keterampilan Kerja

Keterampilan berarti mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas keterampilan tidak hanya dimiliki setiap orang dapat lebih membantu menghasilkan suatu yang bernilai dengan lebih cepat.

2.1.4.1 Pengertian Keterampilan Kerja

Pengertian Keterampilan Menurut Lian (2015:17) Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas

yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bantuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku (Umar et al., 2018).

Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Karyawan yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat

tujuan organisasi. Untuk karyawan baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Dewi, N. & Utama, 2016). Gibert et al., (2017) menjelaskan bahwa keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara

mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

2.1.4.2 Pentingnya Keterampilan

Menurut Winata et al., (2016) Keterampilan merupakan domain yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Keterampilan yang lebih baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai, berikut adalah ciri-ciri karyawan yang telah memiliki keterampilan dengan baik:

1. Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan.
2. Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat.
3. Jarang sekali melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.
4. Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Keterampilan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Winata et al., (2016) menyatakan bahwa indikator keterampilan dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Kecakapan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan.
2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Dimensi Kepribadian

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengendalikan diri

2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Komitmen terhadap pekerjaan.
3. Dimensi Latihan Dengan indikator :
 1. kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2017:95).

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:209) “Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Armstrong & Baron (Maulana, 2020: 564) kinerja pegawai didefinisikan sebagai berikut: “Employee performance is the result of work that has a strong relationship with organizational strategic objectives, customer satisfaction and contributing to the economy”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan mencapai strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi

ekonomi.

Menurut Bernadin dan Russel (2018:270) yaitu:

“Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasilkerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah (kinerja) prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian (kinerja) prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan dalam Ansory dan Indrasari (2018:211), faktor-faktor kinerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja.

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2) Kualitas Kerja.

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.

3) Keandalan.

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama. Inisiatif.

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

4) Kerajinan.

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

5) Sikap.

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

6) Kehadiran.

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Faktor-Faktor yang Menentukan Kinerja Karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon Jackson dalam Ansory dan Indrasari (2018:212), faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik.

2. Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
3. Dukungan yang diterima yang didapatkan dari pimpinan perusahaan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerjakaryawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Selanjutnya, Gomez dalam Marbawi (2016:96) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Amstrong dalam Donni Juni Priansa (2018:272) menyatakan bahwa:

“Pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan

pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai”.

Menurut Rivai dan Sagala dalam Donni Juni Priansa (2018:272) menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengatur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang”.

Sedangkan menurut Ansory dan Indrasari (2018:221) menyatakan:

“Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur disusun berdasarkan peringkat untuk menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai serta menetapkan kebijaksanaan.

2.1.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:221) penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan

kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e) Sebagai indikator yang menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawanyang berada dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapaitujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengoservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan- kebutuhan bawahannya.
- h) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa

diikutsertakandalam program latihan kerja tambahan.

- k) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:222) tindakan penilaian kinerja karyawan digunakan untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapanpenilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penetapan penilaian yang sangat sulit karena harus memilikisyarat-syarat sebagai berikut:

- a. Penilaian harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/ fakta yang ada.
- b. Penilaian hendaknya mendasarkan atas benar atau salah. Baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
- c. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapatmelaksanakan tugasnya dengan baik.

- d. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian kinerja karyawan secara umum, dikenal penilaian informal dan penilaian formal.

- a. Penilaian informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilaian ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan.

- b. Penilaian formal

Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaannya dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan, apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal.

1. Penilaian individu

Penilaian individu adalah seorang atasan langsung yang secara individu menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya.

2. Penilaian kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara

bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan mendapatkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. (Ansory dan Indrasari,2018:223).

2.1.5.5 Dasar dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

a) Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah modal untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal lainnya.

b) Unsur-unsur yang dinilai

Kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas (Ansory dan Indrasari, 2018:223)

2.1.5.6 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian membuat daftar unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur

tersebut. Bobot dari unsur unsur yang dinilai akan dijumlahkan, kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata inilah menjadi indeks kinerja karyawan bersangkutan. Indeks kinerja ini dinyatakan dengan angka atau huruf dan disebut sangat baik, baik, cukup baik, sedang atau kurang. Indeks kinerja dijadikan dasar kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan seperti promosi, demosi, atau diberhentikan (Ansory dan Indrasari, 2018:224).

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:224) metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas:

- a. Metode tradisional Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

- 1) *Rating scale*

Metode yang paling banyak digunakan.

- 2) *Employee comparation*

Metode dengan cara membandingkan pekerja dengan pekerja lain.

- a) *Alternation ranking*: Metode dengan cara peringkat karyawan

- b) *Paired comparation*: Metode dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya.

- c) *Porced comparation (grading)*: Metode ini sama dengan *paired comparation* tapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak.

- 3) *Check list*

Metode dengan penilaian sebenarnya tidak menilai tapi hanya memberikan

masukkan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

4) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilai.

5) *Critical incident*

Metode dengan harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatankhusus kategori.

b. Metode modern

Merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah:

1) *Assessment centre*

Metode yang dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus dari luar, dari dalam, maupun dari kombinasi keduanya.

2) *Management by objective*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan karyawan dalam menentukan sasrannya masing-masing yangditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangkapanjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat

mempengaruhikeberhasilan perusahaan.

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja dapat diukur dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2016:218) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Kerapihan dalam melaksanakan pekerjaan (mengikuti standar perusahaan).
- b. Ketelitian dalam menjalankan tugas.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan (target) .
- b. Kemampuan meningkatkan jumlah (hasil) pekerjaan.

3) Tanggung jawab

Bentuk kesanggupan karyawan untuk memikul risiko atas keputusan dan segala yang berkaitan dengan tugasnya.

Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. hasil pekerjaan sesuai dengan target.
- b. pengambilan keputusan yang konsisten.

4) Kerja sama

Kerja sama adalah seberapa baik karyawan dalam berkoordinasi dengan sesama karyawan dalam menyelesaikan tugas. Dimensi kerja sama diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. jalinan kerja sama.
- b. kekompakan.

5) inisiatif

Merupakan tingkat inisiasi karyawan dalam membuat keputusan/tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat

dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai beban kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti, Tahun Peneliti, Judul Peneliti dan Sumber Peneliti | Variabel | | Hasil Penelitian |
|----|---|---|---|--|
| | | Persamaan | Perbedaan | |
| 1 | Anggara Sofyanda Tanjung (2017) Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Era GreenPark, Kota Wisata Batu) E-jurnal Universitas Brawijaya, Vol.3, No.2, | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja sebagai variabel terikat. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat dan obyek memiliki perbedaan. 2. Penulis tidak meneliti keterampilan kerja sebagai variabel bebas. | <p>Hasil menunjukkan: pengaruh penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti penempatan kerja mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.</p> <p>Era <i>green park</i>, kotabatu).</p> |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| 2 | <p>Alicia A. PareraDkk (2021)</p> <p>Pengaruh penempatan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Royal Coconut</p> <p><i>Productivity</i>, Vol.2 No.5,2021 e-ISSN. 2723-0112</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan meneliti variabel penempatan kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat dan objek memiliki perbedaan. 2. Peneliti tidakmeneliti variabel komitmen organisasion al sebagai variabel bebas. | <p>Hasil penelitian menunjukkan penempatan Kerja terhadap Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p> <p>PT. Royal Coconut</p> |
| 3 | <p>Indri Tolo Dkk(2017)</p> <p>Pengaruh Keterampilan Kerja, DisiplinKerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Manado.</p> <p>Jurnal Emba : jurnal riset ekonomi , manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol 4. No 3. ISSN 2303- 1174</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan meneliti keterampilan kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat dan objek yang berbeda. 2. Peneliti tidak meneliti variabel disiplin sebagai variabel bebas. 3. Peneliti tidak meneliti variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas. | <p>Hasil penelitian menunjukkan : keterampilan kerja, disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinas pemuda dan olahraga (Dispora) Manado.</p> |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 4 | <p>Abdul Latif Dkk (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan kerja dan Sikap terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial. Vol 11, No 2 ISSN 2407-7429.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat dan obyek memiliki perbedaan. 2. Peneliti tidak meneliti variabel sikap. 3. Peneliti tidak meneliti manajemen pengetahuan. | <p>Hasil penelitian menunjukan: Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 5 | <p>Komang Elsy Yunita Dkk(2017)</p> <p>Pengaruh Pengalaman kerja dan penempatan karyawan</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesamaan dalam meneliti variabel penempatan kerja sebagai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peneliti tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas. | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan manajemen Vol.4 Tahun 2017 | variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | | terhadap kinerja karyawan dan hubungannya positif. |
| 6 | The influence of personality, work environment and work placement on employee performance Faculty of Economics and Business, Department of Management, Sam Ratulangi University, Manado Vol.6 No.4 September 2018 | 1) Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. 2) Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat. | 1) Peneliti tidak meneliti variabel kepribadian dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas. 2) Objek penelitian yang berbeda. | Hasil penelitian menunjukkan : Variabel Kepribadian, Lingkungan Kerja, dan Penempatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Prisma Dana Manado. |
| 7 | The Effect of Work Environment and Work Placement on Employee Performance Mediated by Employee Job Satisfaction At Pt. Bprs Bangun drajatwarga (Bdw) Yogyakarta 4 September 2018 | Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. | 1. Peneliti tidak meneliti variabel lingkungan kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas. 2. Peneliti tidak meneliti kepuasan kerja sebagai variabel terikat. 3. Objek penelitian yang berbeda. | Hasil penelitian menunjukkan : Lingkungan Kerja Dan Penempatan kerja terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja Karyawan. |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| 8 | <p>The effect of job placement, work quality and work discipline on employee work performance of pt. shin heung indonesia</p> <p>Kirani Arum Sari, Retno Purwani Setyaningrum ISSN : 2580-3220, E-ISSN : 2580-4588 J. Mandiri., Vol. 6, No. 1, Juni 2022 (25 - 30)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas 2. persamaan dalam meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peneliti tidak meneliti kualitas kerja dan disiplin sebagai variabel bebas | <p>Hasil penelitian menunjukkan : Keterampilan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan</p> |
| 9 | <p>The effect of work placement and workload on employee performance through competency</p> <p>Edi Siregar IJMSSSR 2021 VOLUME 3 ISSUE 2 MARCH – APRIL</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peneliti tidak meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. 2. peneliti tidak meneliti kinerja sebagai variabel bebas 3. variabel kinerja yang peneliti, teliti berada berada pada variabel terikat sementara pada penelitian ini berada pada variabel bebas | <p>Hasil penelitian menunjukkan : penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> |
| 10 | <p>The Effect of Competence, Job Placement and Job Satisfaction on Employee Performance at the Regional Office VII BKN</p> <p>International Journal of Business, Management, and Economics e-ISSN 2746-</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja | <p>Peneliti tidak meneliti variabel kompetensi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas.</p> | <p>Secara umum, penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> |

| | | | | |
|--|-----------------------------------|--|--|--|
| | 1351 Vol. 3 No. 3, August 2021 | | | |
|--|-----------------------------------|--|--|--|

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| | | karyawan sebagai variabel terikat. | | |
| 11 | <p><i>Placement, career development on employee performance with job satisfaction as intervening variables</i></p> <p>DLSU Business & Economics Review Volume 28(3) 2019 Special Issue, pp. 73-80</p> | Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. | Peneliti tidak meneliti pengembangan karir dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas. | Hasil penelitian menunjukkan : Variabel penempatan, pengembangan karir dan kinerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. |
| 12 | <p><i>Analisis on effect of placement and motivation to work on the performance of employees in Pt Garuda Indonesia (persero) Tbk.</i></p> <p><u>Vol. 1 No. 1 (2020): Judicious</u> Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. 2. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan. | Peneliti tidak meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. | Hasil menunjukkan : pengaruh penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | | |
|----|---|---|--|---|
| 13 | <p><i>The effect of work placement and workload on employee performance through competency</i></p> <p><i>Ijmssr 2021 Volume 3 Issue 2 March – April Satya Negara Indonesia University</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan. | <ol style="list-style-type: none"> Peneliti tidak meneliti variabel beban kerja sebagai variabel bebas. Peneliti tidak meneliti competency sebagai variabel terikat. | <p>Hasil penelitian menunjukkan : penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> |
| 14 | <p>Pengaruh penempatan kerja dan beban kerja terhadap prestasi kerja pada batu night spectacular</p> <p>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasyim Asy'ari</p> <p>Volume 4 Nomor 1, Oktober 2021</p> | <ol style="list-style-type: none"> Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas. | <ol style="list-style-type: none"> Peneliti tidak meneliti beban kerja sebagai variabel bebas. Peneliti tidak meneliti prestasi kerja sebagai variabel terikat. | <p>Hasil penelitian menunjukkan : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.</p> |
| 15 | <p><i>The effect of recruitment, selection and placement on employee performance</i></p> <p>Vol. 3No. 2, December 2021, pages: 90~97 State University of Jakarta, Jakarta, Indonesia;</p> | <ol style="list-style-type: none"> Memiliki persamaan dalam meneliti penempatan kerja sebagai variabel bebas Memiliki persamaan dalam meneliti kinerja karyawan | <ol style="list-style-type: none"> peneliti tidak meneliti rekrutmen dan seleksi sebagai variabel bebas. | <p>Hasil penelitian menunjukkan : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> |

| | | | | |
|--|--|--------------------------|--|--|
| | | sebagai variabel terikat | | |
|--|--|--------------------------|--|--|

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan rangkaian penalaran berdasarkan premis-premis untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan yang berakhir pada hipotesis-hipotesis yang akan diuji secara empiric.

2.2.1 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, dampak penempatan kerja pada kinerja karyawan meliputi beberapa hal, diantaranya terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Disebutkan pula bahwa penempatan kerja juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, banyak bukti yang menyatakan bahwa dimensi penting hubungan penempatan kerja dengan pengunduran diri adalah level kinerja karyawan. Perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan karyawannya terutama yang berkinerja tinggi bagi mereka, seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peningkatan peluang promosi dan seterusnya. Sedangkan sedikit upaya ditempuh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja buruk. Bahkan mungkin terdapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka agar mengundurkan diri.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Komang Elsy Yunita Dkk. (2016) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian dari Anggara Sofyanda Tanjung Dkk (2016) dan Alicia A. Parera Dkk (2021).

Dengan demikian, Hal ini pengelolaan penempatan kerja karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tanggung jawab dari seorang manajer Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adapun fungsi dari Sosial, pentingnya

penempatan kerja yang tepat bagi manajer Sumber Daya Manusia.

2.2.2 Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Selain training yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan juga membutuhkan kemampuan dasar (basic ability) untuk melakukan pekerjaan secara mudah dan tepat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Gede Indra Parta Dkk. (2021) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian dari Indri Tolo Dkk (2016) dan Abdul Latif Dkk (2019).

Dengan demikian, Hal ini pengelolaan keterampilan (keahlian) karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tanggung jawab dari seorang manajer Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adapun fungsi dari Sosial, pentingnya pengelolaan skill manajer Sumber Daya Manusia.

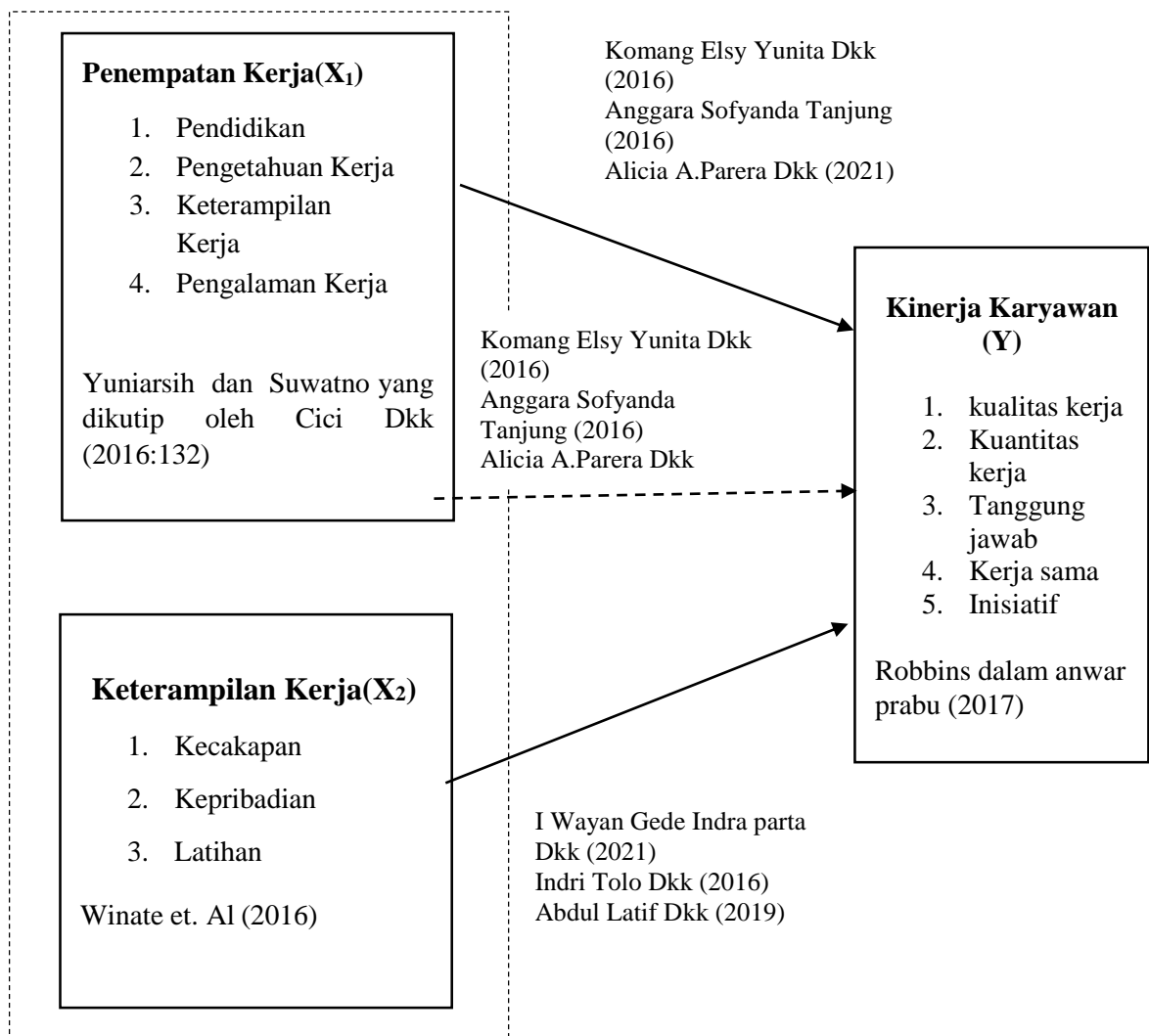
2.2.3 Pengaruh Penempatan Kerja dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan kerja dan keterampilan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Hubungan dari kedua faktor tersebut sangatlah erat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Komang Imam Syatoto Dkk. (2020) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel penempatan kerja dan keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan, begitu

pula dengan penelitian dari Suwandi Dkk (2021) dan T. Khaerullah, Amri T. Shabri Abd.Majid Dkk (2016).

2.3 Paradigma Penelitian

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



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan-rumusan masalah tujuan penelitian, landasan teori yang dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan.

- a. Terdapat pengaruh penempatan kerja dan keterampilan kerja terhadap Kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh keterampilan kerja terhadap Kinerja Karyawan.