

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran lokal/regional, nasional maupun global yang disertai dengan situasi yang serba tidak menentu dan sulit diprediksi (*unpredictable*), tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi sekarang ini semakin meningkat. Dalam menghadapi kompleksitas dan intensitas tantangan tersebut, seluruh elemen organisasi dituntut untuk berpikir kreatif guna menemukan berbagai terobosan yang mampu menciptakan sinergi yang memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik agar tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa tujuan, salah satunya adalah tujuan organisasi yaitu untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan dan juga untuk mencapai tujuan pribadi karyawan (Simamora, 2016:12). Dalam hal ini manajemen sumber daya manusianya harus dapat disinergikan serta diselaraskan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam konstelasi dinamika perekonomian global yang sangat kompleks ini, salah satu usaha yang menarik untuk dikaji atau diteliti ini adalah masih rendahnya efektifitas, kualitas kelembagaan, dan organisasi koperasi di

Indonesia. Pada hakikatnya Koperasi itu sendiri merupakan salah satu unit usaha yang sangat berpotensi dalam pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Koperasi di Indonesia saat ini telah berkembang dengan pesat karena para anggota-anggotanya yang terdiri dari masyarakat umum telah mengetahui manfaat dari pendirian koperasi tersebut, yang dapat membantu perekonomian dan mengembangkan kreatifitas masing-masing anggota.

Koperasi merupakan usaha bersama dari sekelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Ciri utama dari koperasi yang membedakannya dengan badan usaha lainnya (non koperasi) adalah posisi anggota. Dalam UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian disebutkan bahwa, anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi. Untuk mencapai tujuannya, koperasi harus melaksanakan aturan mengenai peran pengurus, pengawas, manajer dan yang paling penting, rapat anggota. Pengurus berfungsi sebagai pusat pengambil keputusan tinggi, pemberi nasehat dan penjaga berkesinambungnya organisasi dan sebagai orang yang dapat dipercaya. Menurut UU no.25 tahun 1992, pasal 39, pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi serta berwenang meneliti catatan yang ada pada koperasi. Manajer koperasi simpan pinjam, seperti manajer di organisasi apapun, harus memiliki keterampilan eksekutif, kepemimpinan, jangkauan pandangan jauh ke depan dan menemukan kompromi dan pandangan berbeda. Akan tetapi, untuk

mencapai tujuan, rapat anggota mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi. Hal ini ditetapkan dalam pasal 22 sampai pasal 27 UU no.25 tahun 1992.

Tujuan koperasi sebagai perusahaan atau badan usaha bukan semata-mata hanya pada orientasi laba, melainkan juga pada orientasi manfaat. Karena itu, dalam banyak kasus koperasi, manajemen koperasi tidak mengejar hanya keuntungan sebagai tujuan perusahaan karena mereka bekerja didasari dengan pelayanan. Untuk koperasi di Indonesia, tujuan badan usaha koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Tabel 1.1
Data Koperasi Simpan Pinjam Di kota Bandung

No.	Nama Koperasi	Anggota	Jumlah Aset
1.	Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama	142.813	1,04T
2	Koperasi Simpan Pinjam SB	98.754	600M
3	Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri	56.000	580M
4	Koperasi Simpan Pinjam Mekarsari	37.000	267M
5	Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Mandiri	7.000	178M
7	KOPDIT Pelangi Kasih	4.265	148M
8	KSP Rukun Ikhtiar	4.120	140M
9	Koperasi Sinar Pelita	3.940	138M
10	KSP Kodanua	3.860	129M
10	Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung	3.750	120M

Sumber: Dinas Koperasi Dan Ukm Kota Bandung, 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa koperasi simpan pinjam Sejahtera Bersama unggul dalam hal anggota serta jumlah aset yang dimiliki, sedangkan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung merupakan koperasi dengan jumlah anggota serta aset yang paling kecil, jumlah anggota itu sendiri menandakan kepercayaan konsumen terhadap koperasi tersebut sedangkan aset menandakan jumlah kekayaan koperasi tersebut. Oleh karena itu peneliti menetapkan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung sebagai Objek yang akan diteliti oleh peneliti.

Berdasarkan pemberitaan yang dihimpun oleh Republika.co.id pada tanggal 12 april 2019, Pemerintah Kota Bandung terus berupaya menggerakkan aktivitas perekonomian Melalui sektor koperasi. Koperasi dinilai sebagai soko guru (Pilar Utama) perekonomian yang mampu meningkatkan kualitas hidup manusia dan berkontribusi dalam memperkuat perekonomian Nasional, Salah satu koperasi yang dinyatakan sehat dan satu satunya koperasi yang berada dalam naungan Pemerintah Kota Bandung adalah Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB). Koperasi ini dinyatakan sebagai koperasi skala besar oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat Pada Tahun 2016.

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) bertempat di jalan Wastukencana No.5, Bandung. Seiring dengan berjalannya waktu, KPKB meraih berbagai penghargaan dari pemerintah. Dari tahun 1981 sampai dengan tahun 1986 mendapat penghargaan Koperasi Teladan Tingkat Nasional. Dari tahun 1987 sampai dengan tahun 1997 mendapat penghargaan Koperasi Teladan Utama

Nasional. Kemudian di tahun 2011 mendapat penghargaan Koperasi Konsumen Terbaik Tingkat Nasional.

Dapat dikatakan baik atau tidaknya Kondisi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), terlihat dari hasil pencapaian pendapatan yang sebelumnya telah di rencanakan oleh Koperasi , berikut hasil pencapaiannya:

Tabel 1.2
Pendapatan Koperasi

No.	Tahun Buku	Jenis usaha	Rencana Pendapatan	Realisasi Pendapatan
1	2015	Usaha Simpan Pinjam	5.388.000.000	5.539.760.233
		Usaha Niaga	300.000.000	203.375.505
		Jumlah	5.688.000.000	5.743.135.738
2	2016	Usaha Simpan Pinjam	5.604.000.000	5.847.458.658
		Usaha Niaga	306.000.000	163.833.706
		Jumlah	5.910.000.000	6.011.292.364
3	2017	Usaha Simpan Pinjam	5.808.000.000	6.351.903.862
		Usaha Niaga	252.000.000	182.599.016
		Jumlah	6.060.000.000	6.534.502.878
4	2018	Usaha Simpan Pinjam	6.162.000.000	6.004.816.644
		Usaha Niaga	252.000.000	196.306.948
		Jumlah	6.414.000.000	6.201.123.592
5	2019	Usaha Simpan Pinjam	7.224.000.000	6.988.362.052
		Usaha Niaga	276.480.000	253.543.122
		Jumlah	7.500.480.000	7.241.905.174

Sumber : Buku LPJ KPKB 2019

Berdasarkan data Tabel 1.2, bahwa dari tahun 2015 Sampai 2019, Pendapatan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun tidak konsisten dalam melampaui target yang telah direncanakan seperti pada 2 tahun kebelakang yaitu tahun 2017 dan 2018 target tidak dapat terealisasikan. Hal ini dimungkinkan karena pada tahun 2017 dan

2018 juga usaha simpan pinjam pun tidak dapat mencapai target yang telah direncanakan. Beda halnya dengan Usaha Simpan Pinjam, Usaha Niaga dalam 5 tahun terakhir terhitung pada tahun 2015 – 2019 rencana pendapatan selalu tidak dapat terlampaui atau tidak terealisasi. Kenyataan diatas, tentu saja menimbulkan masalah bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB). Mengapa pada usaha – usaha yang dijalankan KPKB ini mengalami penurunan produktivitas kerja sehingga pendapatan yang sebelumnya telah direncanakan tidak dapat terealisasi. Oleh karena itu berdasar pada Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) periode 2015-2019, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Dari sudut pandang mental, produktivitas kerja pegawai merupakan cerminan dari kinerja individu dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Masalah produktivitas kerja pegawai perlu penanganan yang serius. karena jika tidak, akan berimbas pada aktivitas organisasi secara keseluruhan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) dapat dilihat berdasarkan persentase hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Rekapitulasi Karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)
Tahun 2017-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Realisasi Kinerja	Target Pencapaian	Nilai
2017	36	65%	100%	Cukup

2018	36	62%	100%	Cukup
2019	36	67%	100%	Cukup

Sumber: KPKB

Klasifikasi	Rentang Nilai
Sangat Baik	100%-85%
Baik	84%-70%
Cukup Baik	69%-55%
Kurang Baik	≤ 55%

Dapat dilihat pada tabel 1.3 bahwa pencapaian kinerja yang ada di Koperasi Pegawai Kota Bandung selama tiga tahun terakhir belum pernah mendapatkan predikat Sangat Baik bahkan baik pun sepanjang tahun tersebut. Dari tiga tahun terakhir Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) hanya mencapai nilai rata-rata cukup baik, padahal manajemen mengharapkan pencapaian kinerja memperoleh predikat sangat baik. Pada tahun 2016 kinerja Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) hanya mencapai realisasi sebesar 69% dari target pencapaian 100% yang menjadikan hasil kinerja hanya berada dinilai Cukup baik. Pada tahun 2017 kinerja Koperasi Pegawai Kota Bandung (KPKB) malah Berkurang sebanyak 7% sehingga nilai realisasinya hanya 62% . Pada tahun 2018 kinerja Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) mengalami peningkatan sebanyak 3% yang membuat realisasi kinerjanya menjadi 65% dan tetap berada di kategori nilai Cukup. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Ridwan Irawan selaku kepala bagian umum atau *Human Resource Development*, beliau mengatakan bahwa terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang cukup rendah dikarenakan adanya ketidak mampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, kurangnya pemahaman terhadap tugas yang diberikan, kurangnya kreativitas karyawan, kurangnya inisiatif dari pegawai, kurang tepatnya posisi pekerjaan yang ditempati, kurangnya orientasi karyawan, kurangnya bermusyawarah dalam membuat keputusan dan lainnya, kurangnya disiplin kerja sehingga membuat kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) masih belum efektif dan efisien atau optimal. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Dari sudut pandang mental, produktivitas kerja pegawai merupakan cerminan dari kinerja individu, oleh karena itu dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Masalah produktivitas kerja pegawai perlu penanganan yang serius, karena jika tidak akan berimbas pada aktivitas organisasi secara keseluruhan. Banyak hal yang dapat menyebabkan masih rendahnya produktivitas kerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung ini, diantaranya diduga karena masalah Penempatan serta Orientasi Kerja yang belum efektif.

Penulis melakukan wawancara dengan Bapak Ridwan Irawan selaku kepala bagian Umum Koperasi Pemerintah Kota Bandung, terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang cukup rendah dikarenakan Kurang Optimalnya Penempatan Karyawan dan Kurangnya Orientasi Kerja karyawan, sehingga membuat kinerja karyawan di Koperasi Pemerintah Kota Bandung (KPKB) masih belum optimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Brian Hartono (2016), Harjoni Desky (2014), Putu

Purnama Putra (2016), Melissa Gunawan, Fellina Nathania dan Deborah Christine Widjaja (2016), Nyoto Michael Wijaya dan Novita Puspa Dewi (2016) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Penempatan Karyawan, Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja, Motivasi Karyawan, Orientasi Kerja, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Displin Kerja.

Untuk lebih meyakinkan menentukan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini penulis melakukan prasurvey dengan menyebarkan kuisisioner ke 30 karyawan dari 36 karyawan di Koperasi Pemerintah Kota Bandung (KPKB). Berikut hasil prasurvey mengenai faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor yang Diduga dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Penempatan Kerja	Pendidikan	1	2	17	8	2	82	2,73
	Pengetahuan Kerja	1	5	4	17	3	74	2,47
	Pengalaman Kerja	1	1	12	14	2	75	2,50
	Keterampilan Kerja	1	2	7	19	1	73	2,43
Jumlah							304	10,13
Skor Rata-Rata Penempatan Kerja							2,53	
Promosi Jabatan	Kesempatan	5	10	7	6	2	100	3,33
	Kemampuan	7	9	5	3	6	98	3,27
	Keadilan	10	12	3	2	3	114	3,80
	Prosedur	8	5	6	7	4	96	3,20
Jumlah							400	13,6
Skor Rata-Rata Promosi Jabatan							3,40	
Lingkungan kerja	Lingkungan kerja fisik	5	15	6	4	0	100	3,33
	Lingkungan kerja non fisik	14	11	5	0	0	98	3,27
Jumlah							198	6,6
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							3,30	

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	0	2	11	16	1	74	2,47
	Kebutuhan akan afiliasi	1	6	13	9	1	87	2,90
	Kebutuhan akan kekuasaan	4	17	7	2	0	113	3,77
Jumlah							274	3,04
Skor Rata-Rata Motivasi Karyawan							3,10	
Orientasi Kerja	Pendekatan partisipatif	0	2	18	9	1	81	2,70
	Sambutan hangat	3	5	7	14	1	85	2,83
	Perhatian terhadap pegawai	1	3	20	5	1	88	2,93
Jumlah							254	8,46
Skor rata-rata Orientasi Kerja							2,82	
Komitmen Organisasi	Komitmen afektif	10	12	2	4	2	114	3,80
	Komitmen berkelanjutan	2	21	3	2	3	109	3,53
	Komitmen normative	9	12	3	4	2	112	3,73
Jumlah							335	11,06
Skor rata-rata Komitmen Organisasi							3,69	
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	2	13	4	6	5	91	3,03
	Perhatian pada hal-hal rinci	3	11	11	4	1	101	3,37
	Orientasi hasil	3	9	13	4	1	99	3,30
	Keagresifan	6	9	6	8	1	101	3,37
	Stabilitas	2	8	13	5	2	93	3,10
Jumlah							394	16,17
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi							3,23	
Displin Kerja	Taat aturan waktu	2	20	4	2	2	108	3,60
	Taat aturan perusahaan	4	13	9	3	1	106	3,35
	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	10	11	3	5	1	114	3,80
Jumlah							328	10,9
Skor Rata-Rata Displin kerja							3,64	
Jumlah Skor = Nilai F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 1.4 data hasil pra survey mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah variabel penempatan kerja, promosi jabatan, lingkungan kerja, motivasi karyawan, Orientasi Kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi dan Disiplin Kerja. Dilihat dari rata-rata setiap variabel, yang terendah yaitu 2,53 untuk variabel Penempatan Kerja, dan variabel Orientasi Kerja dengan rata-rata 2,82 . Dari data tersebut, hal yang diduga menjadi penyebab kurangnya kinerja karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) adalah Penempatan kerja dan Orientasi Kerja.

Dilihat dari hasil kuesioner pra survey , variabel pertama yang bermasalah yaitu Penempatan Kerja, karena penempatan kerja itu sendiri memiliki skor rata-rata terkecil sebesar 2,53. Penempatan Kerja ini sendiri memiliki empat dimensi yaitu pendidikan, Pengetahuan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Keterampilan Kerja, dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu dimensi Pengetahuan Kerja, Pengalaman Kerja dan dimensi Keterampilan Kerja, untuk dimensi pengetahuan kerja kerja di peroleh skor rata-rata Sebesar 2,47. Dimensi Penempatan kerja ini berkaitan dengan posisi atau jabatan yang diduduki individu berdasarkan pertimbangan keterampilannya, penempatan kerja sendiri sangat penting ditentukan berdasarkan kemampuan dan keterampilan pegawai tersebut karena jika seseorang itu tidak mampu bekerja dengan baik atau salah penempatan akan mengakibatkan kurang optimalnya pekerjaan yang dikerjakan. Hal itu akan berimbas pada penurunan produktivitas perusahaan. Selanjutnya dimensi yang memiliki skor rata-rata lebih kecil dari skor rata-rata variabel yaitu dimensi pengalaman kerja sebesar 2,50, dimensi pengalaman kerja itu sendiri yaitu berkaitan dengan pengalaman

pegawai dalam mengatasi permasalahan yang timbul atau ada berdasar kepada suatu kondisi yang muncul seiring dengan waktu. Dan dimensi terkecil selanjutnya adalah dimensi keterampilan kerja yaitu sebesar 2,43 yang berkaitan dengan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menunjang kinerjanya. Oleh karena itu peneliti menetapkan variabel penempatan kerja ke dalam kategori variabel yang bermasalah dalam mempengaruhi kinerja di Kopersi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Ridwan Irawan selaku Ketua Bagian Umum Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), bahwa penempatan kerja itu sendiri dipilih berdasarkan pada kriteria kriteria yang dibutuhkan dan hasil kerja yang dicapai seorang individu tersebut namun yang menjadi kendala yaitu keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan cenderung memaksakan SDM yang ada. Hal ini diakibatkan karena kurangnya regenerasi pegawai serta pemrogaman yang baik oleh perusahaan.

Variabel kedua yang memiliki masalah atau bermasalah yaitu Orientasi Kerja, Orientasi Kerja ini sendiri memiliki skor rata-rata sebesar 2,82. Variabel ini memiliki Tiga dimensi yaitu Pendekatan Partisipatif, sambutan hangat, dan perhatian terhadap pegawai. berdasarkan hasil pra survey dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu dimensi Pendekatan Partisipatif sebesar 2,70. Dimensi Pendekatan Partisipatif ini berkaitan dengan tingkat partisipatif karyawan dalam kebijakan serta keputusan yang dibuat perusahaan. Oleh karena itu peneliti menetapkan variabel Orientasi Kerja ke dalam variabel kedua yang bermasalah

dalam mempengaruhi kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Berdasarkan wawancara Peneliti dengan bapak Ridwan Irawan selaku Ketua Bagian Umum Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) , karyawan atau pegawai kurang partisipatif dalam hal membuat kebijakan dan keputusan yang dibuat perusahaan hal ini diakibatkan oleh rasa takut karyawan akan pertanggung jawaban serta jaranganya keterlibatan atau karyawan dilibatkan dalam musyawarah keputusan serta kebijakan perusahaan.

Kiranya inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Penempatan dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) yang masih belum optimal. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina, dikembangkan dan diperbaiki secara simultan untuk menciptakan organisasi yang jauh lebih baik lagi. Oleh karena itu perlu adanya suatu pendekatan dan tindakan tertentu yang di ambil perusahaan terhadap Karyawan dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kinerja, berdasarkan latar belakang masalah yang ada, masalah kinerja karyawan dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif Penempatan dan Orientasi Kerja.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain dengan melihat permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya berkaitan dengan perolehan pendapatan *Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)* yang menurun secara signifikan dan indikasi penyebab turunnya perolehan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) yaitu :

1. Kinerja
 - a. Kurang Optimalnya Kinerja Karyawan
2. Penempatan Kerja :
 - a. Kurangnya Pemahaman atau pengetahuan karyawan akan pekerjaannya.
 - b. Kurangnya pengalaman karyawan akan pemecahan masalah.
 - c. Kurangnya keterampilan kerja karyawan
3. Orientasi Kerja :
 - a. Kurangnya partisipasi karyawan dalam suatu kegiatan.

Kondisi-kondisi diatas, tentu saja menimbulkan pertanyaan sesuatu yang dinilai tidak sepatasnya terjadi sampai terjadi demikian di koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) yang hal ini dikarenakan koperasi tersebut telah dijadikan sebagai koperasi skala besar oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2016. Oleh karena itu masalah-masalah yang terjadi atau yang ada sekarang ini harus segera diminimalisir dan secepatnya ditanggulangi, mengingat bila tidak, permasalahan- permasalahan tersebut akan semakin meningkat sehingga

mengakibatkan kurangnya efektivitas kerja atau penurunan hasil kerja dari organisasi sehingga mengakibatkan kurang optimalnya realisasi kinerja pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

Secara keseluruhan permasalahan yang terjadi ini akan berdampak pada turunnya citra Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) ini sendiri yang akan mengakibatkan kurangnya kepercayaan anggota dan tidak tercapainya target organisasi yaitu untuk mensejahterakan anggotanya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) diatas, maka dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Penempatan Karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Bagaimana Orientasi Kerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Seberapa besar pengaruh Penempatan Karyawan dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Sementara tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan Menganalisis :

1. Penempatan Karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Orientasi Kerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
3. Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Besarnya Pengaruh Penempatan Karyawan dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bukan hanya bagi penulis tetapi juga berguna bagi mereka yang membacanya dan juga instansi, Jika tujuan penelitian yang dikemukakan diatas dapat tercapai, maka penelitian ini akan memberikan dua macam manfaat atau kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. untuk memperjelas Kegunaan-kegunaan tersebut dapat dibedakan, sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Manfaat berupa kerangka teoritis tentang Promosi Jabatan, Pengawasan *Human relation* dan Kinerja sehingga nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen SDM terutama Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan.

1. Bagi Penulis

- a. Menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis tentang cara menyusun suatu penelitian.
- b. Menambah ilmu pengetahuan dan pemahaman yang belum diperoleh penulis dalam perkuliahan dengan cara membandingkan teori dengan praktik.
- c. Sebagai bahan pengalaman dan pembelajaran baru bagi penulis dalam bidang Perkoperasian agar selanjutnya dapat memberikan pengetahuan tambahan.
- d. Menambah wawasan baru bagi penulis mengenai sudut pandang Koperasi yang telah ditunjukkan oleh teori atau konsep sebelumnya.
- e. Menambah wawasan penulis akan pentingnya suatu pengaruh variabel variabel tertentu dalam kinerja

2. Bagi Pengembang Ilmu Manajemen

Penelitian diharapkan dapat memberikan referensi untuk manajemen sumberdaya manusia secara umum dan khususnya tentang pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Bagi Peneliti Lain

- a. Diharapkan Sebagai bahan wacana ilmiah dalam penelitian selanjutnya
- b. Sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah didapat saat perkuliahan dengan realitas yang ada
- c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang khususnya ingin meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan oleh perusahaan, adapun kegunaan lainnya sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

- a. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Penempatan Kerja pada Koperasi pegawai Kota Bandung (KPKB).
- b. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Orientasi Karyawan pada Koperasi pegawai Kota Bandung (KPKB).
- c. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Kota Bandung (KPKB)

2. Bagi Perusahaan

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan kesimpulan dan saran-saran atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pada Koperasi Pegawai Kota Bandung (KPKB).
- b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pada Koperasi Pegawai Kota Bandung (KPKB).

3. Bagi Peneliti Lain

- a. Membantu pembaca untuk mengetahui dan mengerti pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian sejenis

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari perencanaan tujuan, pengorganisasian, pengendalian sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan serta direalisasikan baik ilmu pengetahuannya maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha demi mencapai sasaran atau tujuan yang sedari awal telah ditetapkan. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang apa yang di atur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen bukanlah suatu hal yang baru dalam kehidupan sehari-hari. Kata manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Perancis Kuno *menagmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi para ahli sebagai berikut :

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2016:5) berpendapat bahwa:

“ Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”

Menurut G.R Terry (2016:168) *Management is the organization of efforts to compile and achieve the desired results by using group efforts, consisting of the use of talents and human resources.*

Sedangkan Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:1) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, dapat dikatakan manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Henry Fayol Dalam Amirullah (2016:8) mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan lima fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari kegiatan perencanaan. Kegiatan utama dalam Fungsi Perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan strategi untuk mencapai mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- b. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh
- c. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
- d. Menetapkan tujuan dan target bisnis

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup dua kegiatan yaitu:

- a. Membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok.
- b. Membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pegelompokan atau unit-unit organisasi.
- c. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- d. Menetapkan struktur organisasi yang membujukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab
- e. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja
- f. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan:

- a. Mementukan standar presentasi.
- b. Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini.
- c. Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama keberhasilan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimoangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas apapun yang terkait pencapaian.

2.1.1.3 Unsur – unsur Manajemen

Manusia sabagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M. Menurut George R. Terry (2016:23), unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ *the six M in management*” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods* dan *Market*.

1. *Men* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4. *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

5. *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar

diperlukan untuk menyebarkan hasil- hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena makin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembahasannya, mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Untuk

memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyatakan bahwa:

“ Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Gary Dessler (2017:4) menyatakan bahwa:

“ *Human Resource Management is the process of acquiring, training, assessing, and compensating employees, and for taking care of their workforce relations, their health and safety, and matters related to justice.*”.

Menurut Malayu S.P. Hasibun (2017:10), 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.

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia secara garis besar yaitu ilmu yang mengatur masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi atau perusahaan dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam artian memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam upaya merealisasikan visi dan misi atau untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi atau perusahaan untuk memiliki anggota atau cara perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki karakteristik demikian. Caranya tidak lain dengan

menjalankan manajemen sumber daya manusia yang tepat. untuk organisasi atau perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dikemukakan oleh Juni Priansa (2017:27), fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini lebih lanjut akan dikemukakan fungsi-fungsi manajemen SDM:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang lebih didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan, dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

a. Perencanaan (*Planning*)

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir organisasi ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajemen kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apa yang akan dilakukan? Bagaimana itu dilakukan? Siapa yang melakukan? Kapan dilakukan? Mengapa dilakukan? dan Dimana dilakukan? Fungsi perencanaan manajemen kepegawaian terutama adalah membantu pemimpin organisasi untuk memberi informasi

yang lengkap dan bentuk nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya. Jadi proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan pegawai serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, misalnya penggerakan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi yang ditentukan dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana, pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai (*Employee Procurement*)

Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

b. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin

penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pensiun (*Pension*)

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah fungsi separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi dan telah melampaui batasmasa bakti atau bekerja. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman dan sejahtera. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun atau telah usai masa bakti. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu ketika masih aktif bekerja.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggung jawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang-orang yang dapat mempengaruhinya. Sehingga jika terjadi kegagalan dalam manajemen sumber daya manusia, maka akan terjadi kegagalan dalam melakukan tugas atau kinerja yang buruk, produktifitas yang rendah, penurunan tingkat laba perusahaan, bahkan mengancam keberlangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Menurut Gushway dalam Sutrisno (2016:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
7. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.

Menurut Shuler Et Al. dalam Sutrisno (2016:8) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 (tiga) tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.1.2 Penempatan Kerja

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.1.2.1 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2016:124), Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru". Menurut Sastrohadiwiryo dalam Priansa (2016:124), menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus penempatan kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Menurut Tohardi dalam Priansa (2016:125), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tugas. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016:116) penempatan pegawai tidak

hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Menurut Praskova Creed and Hood (2016:10), *Previous placement planning should start from observing the extent of the experience and education that an employee has. Doing so will make it easier to observe the employee's career path.*

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah menempatkan, mencocokkan, dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan kerja

Menurut Priansa (2016:129) faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam organisasi, yaitu :

a. Faktor Prestasi Akademik

Faktor akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerjanya dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya semakin tinggi.

d. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

e. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

f. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan dengan usia lebih muda relative memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

2.1.2.3 Jenis-jenis Penempatan Karyawan

Menurut Priansa (2016:126) penempatan karyawan dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan. Penempatan karyawan terdiri dari dua cara, yaitu :

1. Karyawan baru dari luar organisasi.
2. Penugasan di tempat baru karyawan lama yang disebut.

2.1.2.4 Dimensi Penempatan Kerja

Dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2017:117-118) 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. Prosedur Pekerjaan
- b. 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.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah :

- a. Pekerjaan yang harus dilakukan.

2.1.3 Orientasi Kerja

Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru

2.1.3.1 Pengertian Orientasi

Adapun pengertian orientasi menurut para ahli antara lain Jon Ingham (2016:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan.

Sedangkan Goldthorpe (2016:116) menyatakan bahwa *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti (2017:114),

menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Dan French (2017: 65), menyatakan bahwa *orientation is a program of initial training and development efforts for new employees to be able to adjust and also provide them with information about the company, position, and work group.*

Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

2.1.3.2 Tujuan Orientasi

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, yaitu : R. E. Smith dalam Marwansyah, (2016:143) menyatakan tujuan orientasi sebagai berikut:

1. Pengenalan organisasi atau perusahaan
2. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting
3. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.

4. Pendaftaran program benefit.
5. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
6. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
7. Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
8. Pengenalan rekan-rekan kerja.
9. Pengenalan fasilitas kerja.
10. Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

Sedangkan Sedarmayanti (2017:115), menyatakan bahwa tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

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

Pendapat lain dari Nawawi (2016:212), menyatakan bahwa program orientasi bertujuan untuk :

1. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.
2. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku

sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

3. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

2.1.3.3 Jenis Orientasi Kerja

Adapun jenis orientasi dikutip oleh Goldthorpe (2016:57), bahwa ada tiga jenis orientasi kerja pegawai dalam bekerja yaitu:

1. Instrumental (*Instrumentally*)

Goldthorpe (2016:93) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana pegawai-pegawai tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga pegawai yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing pegawai. Instrumentally dibagi menjadi dua bagian yaitu:

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

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

- b. Orientasi instrumental jangka panjang (*Long-term instrumentally*

orientation).

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

- I. Pegawai paruh waktu (*Part-time employee*): Untuk jenis pegawai paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini biasanya berhubungan dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya pegawai jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.
- II. Pegawai tetap (*Full-time employee*): Jenis pegawai ini merupakan jenis pegawai yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi pegawai tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk bekerja di tempat lain.

2. Solidaristik (*Solidaristic*)

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe (2016:156) menjelaskan bahwa setiap pegawai memandang sebuah pekerjaan bukan secara simple sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk memberi penghargaan emosional (*emotionally rewarding*). Pegawai yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih

memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama pegawai dalam satu departemen maupun antar departemen.

3. Birokratis (*Bureaucratic*)

Menurut Goldthorpe (2016:158) dijelaskan bahwa yang membuat seorang pegawai memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para pegawai tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena pegawai jenis orientasi ini lebih mementingkan self-development dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karir.

2.1.3.4 Manfaat Orientasi

Mengenai program orientasi relatif cukup terbatas, namun beberapa manfaat secara umum sering dilaporkan dan dirasakan. Salah satu dari bentuk manfaat program orientasi adalah pengurangan kecemasan pada karyawan baru. Di kutip oleh Werther & davis (2017), adapun manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi kecemasan karyawan
- b. Karyawan baru bisa memperlajari tugasnya dengan lebih baik
- c. Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realitis mengenai pekerjaannya
- d. Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- e. Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- f. Karyawan baru menjadi lebih baik
- g. Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

2.1.3.5 Keuntungan dan Kelemahan Orientasi Secara Umum

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

- a. Keuntungan Orientasi

Dikutip oleh Simamora dalam Wahyudi (2017), bahwa usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktek SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi pegawai lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari pegawai-pegawai baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan kecocokan

antara orang organisasi, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi pegawai akan lebih tinggi jika pegawai-pegawai baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para pegawai lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha organisasional.

b. Kelemahan Orientasi

Dikutip oleh Handoko (2016), mengemukakan bahwa meskipun orientasi mempunyai keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, namun orientasi juga mempunyai kelemahan. Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor, walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan. Untuk dapat menghindarkan kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaliknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system, yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

2.1.3.6 Tahap Orientasi

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, antara lain:

1. Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

2. Penjelasan Tujuan Perusahaan

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

3. Sosialisasi Kebijakan

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

4. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya

ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

5. Proses Monitoring

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

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

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Orientasi

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French (2016 : 65), yaitu :

1. Pendekatan partisipatif

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

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

2. Sambutan hangat

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

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

3. Perhatian terhadap pegawai

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

- a. Kepedulian
- b. Kerjasama

2.1.6 Kinerja Karyawan

Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Semua pengusaha atau pemberi kerja menginginkan pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan

terwujud. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi.

Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi. Pada umumnya sistem penilaian kinerja pegawai masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku pegawai, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai.

Pemahaman seperti itu dinilai kurang sehat karena pelaksanaannya bersifat sepihak, rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja pegawai. Sebaiknya pegawai yang dinilai harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai, diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, bahkan mempertemukan hasil penilaiannya itu dengan peneyeliannya atau pihak yang meberikan penilaian.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan akan berbagai tugas yang telah diselesaikannya, hasil ini berguna dalam pengambilan keputusan ataupun dalam hal hal lain. Adapun pengertian menurut para ahli seperti Menurut Veithzal Rivai (2017:309), Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya

memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Menurut Robert L. Mathis dalam Anwar P Mangkunegara (2017:9), berpendapat bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins (2017:67) mendefinisikan *Performance is a result achieved by employees in their work according to certain criteria that apply to a job.*

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2018:126) pengertian kinerja karyawan adalah Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja selain itu kinerja karyawan dapat menjadi penentu dalam berbagai pertimbangan instansi.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan kepada dua alasan pokok yaitu:

1. Sebagai acuan atau tolak ukur dalam suatu pengambilan keputusan .
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan

dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas antar hubungan manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

3. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. mengetahui pengembangan, yang meliputi:
 - a. identitas kebutuhan pelatihan
 - b. umpan balik kinerja
 - c. menentukan transfer dan penugasan
 - d. identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai
2. pengambilan keputusan administratif yang meliputi:
 - a. keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan pegawai
 - b. pengakuan kinerja pegawai
 - c. pemutusan hubungan kerja
 - d. mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan organisasi yang meliputi:
 - a. Perencanaan SDM
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan organisasi
 - d. Informasi untuk identifikasi tujuan
 - e. Evaluasi terhadap sistem SDM

- f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan organisasi
4. Dokumentasi yang meliputi:
 - a. kriteria untuk validasi penelitian
 - b. dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
 - c. membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.6.3 Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan organisasi, Khususnya manajemen SDM, yaitu:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonusnya atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

3. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

4. Evaluasi proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk melaksanakan pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

7. Defisiensi proses penempatan pegawai

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8. Ketidakakuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

10. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal lain seperti hal pribadi.

11. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi pegawai di semua departemen.

12. Umpan balik ke SDM

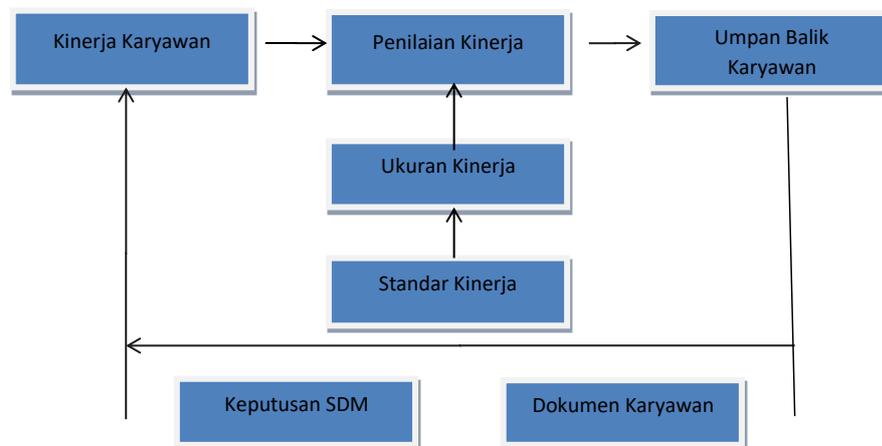
Kinerja baik atau buruk di seluruh organisasi mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

13. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat, melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan inti selain itu kesalahan yang terjadi pun dapat diminimalisir.

14. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh(kalau ada) atau langsung dengan pegawai.



Sumber : Mangkunegara (2014:67)

Gambar 2.1
Mekanisme Penilaian Kinerja

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2018:67) Kinerja Karyawan dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

1. Dimensi Kuantitas Kinerja

Dimensi kuantitas kinerja dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Hasil Kerja

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja dapat diukur menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Kepuasan Perusahaan

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama dapat diukur menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kemampuan bekerja sama
- b. Penunjang Tujuan Organisasi

4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kekompakan Organisasi
- b. Penyelesaian Tugas

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul-judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Biasanya penelitian terdahulu yang digunakan adalah penelitian yang terkait langsung dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Kajian yang digunakan yaitu Penempatan Karyawan, Orientasi Kerja yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Judul, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Karina Octavia Muajadkk Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Manado, 2017, Jurnal EMBA, Vol.5, No.2, Hal 2211-2220.	Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Manado	Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini meneliti Pengalaman Kerja dan Objek yang diteliti berbeda
2.	Leonardo William Goni dkk Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Lingkungan Hidup, 2015, Jurnal Emba, Vol 3 No.4 Hal 44-54	Penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Manado.	Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini Meneliti Pelatihan dan Kompensasi serta Objek yang diteliti berbeda.

3.	<p>Sunaryo</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan, 2016, Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.17, No.1, Hal 88-100</p>	<p>Pengaruh Penempatan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN III Medan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Objek penelitian ini berbeda.</p>
4.	<p>Mansur</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng, 2017, Jurnal Mirai Management, Vol.2, No.2, Hal 338-360.</p>	<p>Penempatan Kerja dan Stress Kerja secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Stress Kerja dan Objek penelitian ini berbeda.</p>
5.	<p>Yuyun Yuniasih</p> <p>Pengaruh Penempatan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di BTPN Kota Tasikmalaya, 2016, Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol.2, No.2, Hal 72-80.</p>	<p>Penempatan dan Komunikasi secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Komunikasi dan Objek Penelitian berbeda.</p>
6.	<p>Devi Aprilia Cahyanti dkk</p> <p>Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PD Pasar Kota Makassar, 2019, Jurnal Bisnis Indonesia, Vol. 10, No.1, Hal 1-10</p>	<p>Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD Pasar Kota Makassar</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kepuasan Kerja dan Objek Penelitian berbeda.</p>
7.	<p>Khaerudin dkk</p> <p><i>The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment</i></p>	<p>Penempatan Kerja dan Kompetensi secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kompetensi dan Objek Penelitian berbeda.</p>

	<i>In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia, 2018, Journal of Business and Management, Vol 20, Issue 2, Hal 54-61.</i>	terhadap kinerja karyawan <i>Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia</i>		
8.	Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado, 2017,	Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado).	Penelitian ini meneliti Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini meneliti Budaya Organisasi dan Objek Penelitian berbeda.
9.	Edward S. Maabuat Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano, 2016	Orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano	Penelitian ini meneliti Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini meneliti Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Objek Penelitian berbeda.
10.	Afriatul Isnaini Pengaruh Orientasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dispenda Malang, 2015	Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara orientasi terhadap kinerja Karyawan	Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja, Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian berbeda.
11.	Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk Pengaruh Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Manado, 2017, Jurnal EMBA, Vol.5, No.2 Hal 1193-1204.	Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Manado	Penelitian ini meneliti Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini meneliti Budaya Organisasi dan Objek Penelitian berbeda.

12.	<p>Irvan Trang dkk</p> <p>Pengaruh Kepribadian dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Manado, 2016, JMBI UNSRAT, Vol.3 No.2, Hal 139-145.</p>	<p>Kepribadian dan Orientasi Kerja secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Manado</p>	<p>Penelitian ini meneliti Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kepribadian dan Objek Penelitian berbeda.</p>
13.	<p>Novrianto</p> <p>Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Diskominfo Kota Padang , 2019, Jurnal EKOBISTEK, Vol.8 No.2, Hal 49-55.</p>	<p>Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Diskominfo Kota Padang</p>	<p>Penelitian ini meneliti Penempatan Kerja, Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kepribadian dan Objek Penelitian berbeda.</p>
14.	<p>Edward. S Maabut</p> <p><i>The impact of leadership, work orientation, and organisational culture to employee performance (study in dispenda sulut uptd tondano)</i> 2016, Jurnal Berkala Ilmiah Efisien, Vol.16 No.1, Hal 220-231.</p>	<p>Kepemimpinan, Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dispenda sulut uptd tondano</p>	<p>Penelitian ini meneliti Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Objek Penelitian berbeda.</p>
15.	<p>Ricky Montolalu dkk</p> <p>Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sulawesi Utara, 2016</p>	<p>Orientasi kerja dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Penempatan kerja, orientasi kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian ini meneliti Kepribadian dan Objek Penelitian berbeda.</p>
16.	<p>Asri Nur Fadilah dkk</p> <p>Pengaruh Penempatan pegawai terhadap kinerja (studi pada pegawai sekretariat daerah kabupaten gresik), 2016 jurnal administrasi publik (jap), vol. 1, no. 5, hal. 847-</p>	<p>Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai sekretariat daerah kabupaten gresik)</p>	<p>Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.</p>	<p>Penelitian Ini memiliki Objek Yang berbeda.</p>

	852.			
17.	Ni luh tut tri ratnawati Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar ,2016, Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana Vol.17, No.1, Hal 88-100	Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini memiliki Objek Yang berbeda.
18.	Atkhan dkk Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur , 2015, Jurnal Administrasi Reform, Vol.1 No.2,	Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini memiliki Objek Yang berbeda.
19.	Yusran Bone dkk Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Gorontalo ,2017, Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Issn 2620-9551	Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di badan perencanaan penelitian dan pengembangan daerah provinsi gorontalo	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini memiliki Objek Yang berbeda.
20.	Rahman Akbar Pengaruh Penempatan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buton), 2018, Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Vol.5, No.2 Hal 1193-1204.	Penempatan pegawai dan Pengalaman Kerja Secara Simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buton)	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian ini Meneliti Variabel Pengalaman Kerja
21.	Monica Lomban Pengaruh Penempatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	Penempatan pegawai dan Gaya Kepemimpinan Secara Simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini meneliti variabel Gaya Kepemimpinan.

	Manado, 2017, JURNAL EMBA Vol 5, No 3	Manado		
22.	Christy S. G. Paat Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas pemuda dan olahraga (dispورا) manado ,2016, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol 16, No 4	Penempatan pegawai dan Beban Kerja Secara Simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dan olahraga (dispورا) manado	Meneliti Penempatan Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini meneliti variabel Beban Kerja.
23.	Dafid Hidayat Pengaruh Penempatan Kerja dan orientasi Kerja Terhadap Kinerja di dinas pariwisata dan kebudayaan kabupaten belitung ,2018, Jurnal FEB Universitas Bangka Belitung	Penempatan Kerja dan orientasi Kerjaberpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja di dinas pariwisata dan kebudayaan kabupaten belitung	Meneliti Penempatan Kerja, Orientasi Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini memiliki Objek Penelitian yang berbeda
24.	Sri Langgeng Ratnasari Pengaruh kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebersihan Kota Banjar , 2018, jgbmr vol.2 no.7 hal 41-48	Kepribadian, Penempatan Kerja dan orientasi Kerjaberpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja Dinas Kebersihan Kota Banjar	Meneliti Penempatan Kerja, Orientasi Kerja Dan Kinerja.	Penelitian Ini Meneliti Variabel Kepribadian
25.	Mega Uswita Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang ,2015,Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol.3 No.1 Hal.31-37	Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang),	Meneliti Orientasi Kerja Dan Kinerja	Penelitian Ini Meneliti Variabel Orientasi Kewirausahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau instansi dalam kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain organisasi atau instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Seperti contoh banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan seperti Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja.

2.2.1 Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Saat ini, perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil recruitment dan qualification perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Seperti penelitian yang dilakukan dalam Jurnal Karina Octavia Muaja dkk

(2017) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Manado” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja baik secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 43,5% terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata

dan Kebudayaan Manado.

Selanjutnya penelitian yang dikemukakan dalam jurnal Leonardo William Goni dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Lingkungan Hidup Manado” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Pelatihan, Penempatan Kerja dan kompensasi baik secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 43,5% terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Manado. Lalu penelitian dalam jurnal Sunaryo (2016) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 43,7% terhadap kinerja karyawan PTPN III Medan, Lalu Penelitian dalam jurnal Mansur (2017) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan Kerja dan Stress Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 23,7% terhadap kinerja karyawan Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Soppeng.

Penelitian Selanjutnya yang relevan adalah penelitian dalam jurnal Yuyun Yuniasih (2016) yang berjudul “Pengaruh Penempatan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di BTPN Kota Tasikmalaya” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan dan Komunikasi secara

simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 21% terhadap kinerja karyawan BTPN Kota Tasikmalaya, Lalu penelitian dalam jurnal Devi Aprilia Cahyanti dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PD Pasar Kota Makassar” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 47,5% terhadap kinerja karyawan PD Pasar Kota Makassar.

Penelitian relevan terakhir yaitu dalam jurnal Khaerudin dkk (2018) yang berjudul “*The Effect Of Placement And Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia*” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Penempatan Karyawan dan Kompetensi secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 61,2% terhadap kinerja karyawan *Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia*.

Lalu Terdapat pula penelitian yang dilakukan mengenai Penempatan Kerja antara lain oleh Asri Nur Fadilah Dkk (2016), Niluhtu Tri Ratnawati (2016), Atkhan dkk (2015), Yusron Bone Dkk (2017), Rahman Akbar (2018), Monica Lomban (2017), Cristy S. G Paat (2016).

2.2.2 Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan melalui evaluasi kinerja. Menurut Siagian (2014:69) bahwa sebagai dasar untuk mengevaluasi metode kerja maka dibutuhkan suatu pengawasan untuk memperoleh

kinerja yang efektif dan efisien. seperti penelitian yang didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam jurnal Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk (2017) yang berjudul “Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado)” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 34,7% terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado. Lalu penelitian dalam jurnal Irvan Trang dkk (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepribadian dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Manado” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Kepribadian dan Orientasi Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 54,1,% terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Manado.

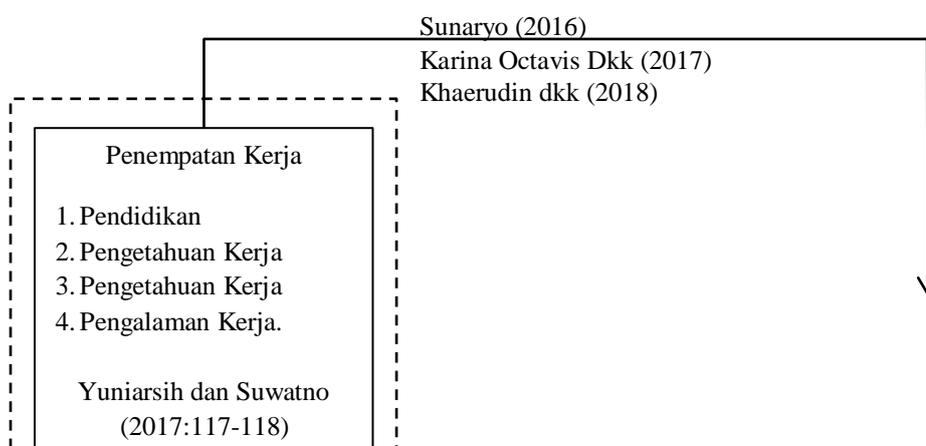
Penelitian relevan terakhir yaitu dalam jurnal Edward. S Maabut (2016) yang berjudul “The impact of leadership, work orientation, and organisational culture to employee performance (study in dispenda sulut uptd tondano)” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Penempatan Karyawan dan Budaya Organisasi secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 57,2% terhadap kinerja karyawan dispenda sulut uptd tondano.

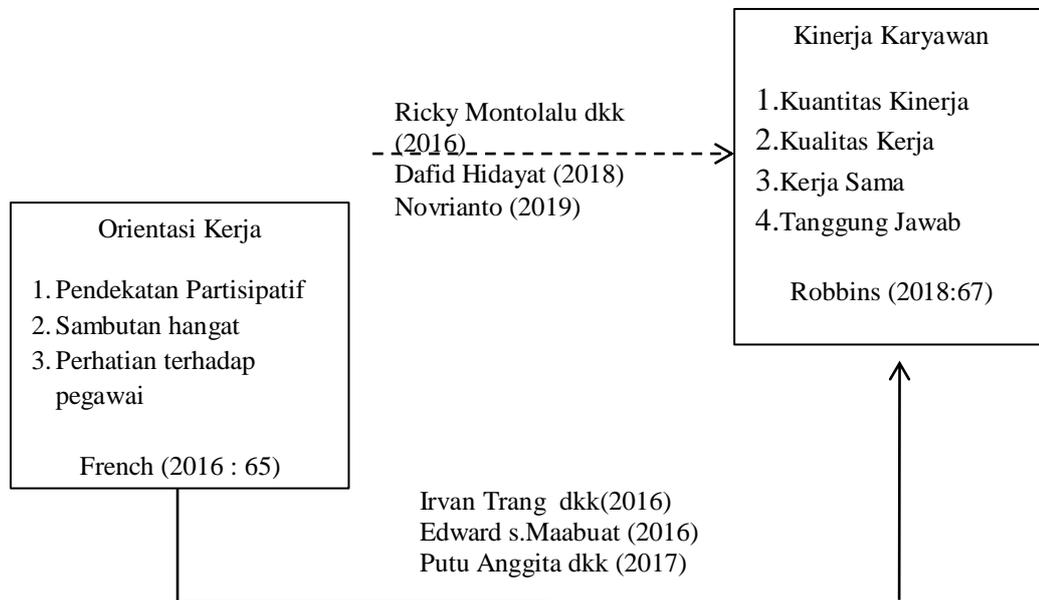
Lalu Terdapat Pula penelitian yang dilakukan mengenai Orientasi Kerja Antara lain oleh Sri Langgeng Ratnasari (2018) dan Mega Uswita (2015)

2.2.3 Pengaruh Penempatan dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja

Penempatan pegawai mengambil arti menempatkan calon pegawai yang telah lulus seleksi pada pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan jenis pekerjaan kepada orang tersebut. Calon pegawai akan dapat menggerakkan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Teori yang menghubungkan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai menurut Sastrohadiwiryo (2010: 165) yaitu untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Penelitian Relevan yaitu dalam jurnal Afriatul Isnaini (2015) yang berjudul “Pengaruh Orientasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Penyamakan Kulit Disporda Malang” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dapat disimpulkan bahwa Orientasi dan Penempatan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif sebesar 61,4,% terhadap kinerja karyawan Disporda Malang.

Adapula penelitian tentang Penempatan kerja dan orientasi kerja antara lain oleh Novrianto (2019) dan Dafid Hidayat (2018).





Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Ket : (———) Parsial

(- - -) Simultan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pola kerangka pemikiran di atas, maka ditulis hipotesis Sebagai Berikut :

1. Secara Simultan

Penempatan Kerja dan Orientasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Secara Parsial

a. Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

b. Orientasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jenis metode penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, Menurut Sugiyono (2017:2). Dengan metode deskriptif, dapat diselidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor dan melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor lain. Penelitian deskriptif dirancang untuk menggambarkan subjek penelitian dengan cara yang akurat. Lebih sederhananya, penelitian deskriptif adalah semua tentang deskripsi subjek yang diteliti dalam studi tersebut. Penelitian deskriptif mencakup metode penelitian yang lebih luas dan serasa lebih umum sering diberi nama metode survey.

Sedangkan Metode verifikatif Menurut Sugiyono (2017:11) adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode statistika, sehingga dapat di ambil hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis diterima atau di tolak. Penelitian *verifikatif* bertujuan menjawab rumusan masalah yang kelima yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi dari operasional variabel adalah segala sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya, Menurut Sugiyono (2017:31). Berdasarkan judul penelitian yang diambil, terdapat 2 variabel dalam penelitian ini. Berikut adalah variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab atau mempengaruhi variabel terikat, Variabel bebas ini meliputi faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti, tujuannya agar dapat menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Yang menjadi Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Variabel terikat ialah faktor-faktor yang diamati dan diukur dalam rangka menentukan pengaruh variabel bebas, di dalamnya itu termasuk faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Secara teoritis didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan dengan objek yang lain. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.2.1.1 Variabel Independen

Variabel bebas (Independent/exogeneous), adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab atau timbulnya variabel dependen (variabel terikat), dalam penelitian ini dinyatakan dalam “X, dimana Penempatan Kerja sebagai X_1 dan Orientasi Kerja sebagai X_2 . Pengertian masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

a. Penempatan Karyawan sebagai variabel Independent (X_1)

Penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, Yuniarsih dan Suwatno (2017:116).

b. Orientasi Kerja sebagai variabel Independent (X_2)

Program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja, Dan French (2016: 65)

3.2.1.2 Variabel Dependen

Variabel terikat (Dependen/endogeneous), Variabel terikat atau tidak bebas adalah variabel yang dipengaruhi atau yang akan menjadi akibat dari adanya variable bebas, dinyatakan dengan “Y” variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja. Menurut Anwar P Mangkunegara (2014:9), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan operasionalisasi variabel penelitian sehingga variabel yang menjadi fokus penelitian dapat diukur untuk menjawab masalah penelitian yang telah dibuat.operasionalisasi variabel yang dimaksud dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penulisan /Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
Penempatan Kerja (X₁)	1. Pendidikan	a. Pendidikan yang seharusnya	a. Tingkatan Pendidikan yang menjadi Syarat suatu posisi	Ordinal	1

Variabel Penulisan /Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
Penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Yuniarsih dan Suwatno (2017:116)		b. Pendidikan alternatif	Tingkat pendidikan tambahan atau pelatihan pelatihan lain.	Ordinal	2
	2. Pengetahuan Kerja	c. Prosedur Pekerjaan	Tingkat Kepatuhan Karyawan dalam Mengikuti prosedur perusahaan	Ordinal	3
		b. Metode proses pekerjaan	Kesesuaian Metode yang digunakan dalam meneliti	Ordinal	4
	3. Keterampilan Kerja	a. Keterampilan mental	Tingkat keterampilan karyawan dalam mentalitas	Ordinal	5
		b. Keterampilan fisik	Tingkat keterampilan kemampuan seseorang dalam bertindak	Ordinal	6
	4. Pengalaman Kerja	a. Pekerjaan yang harus dilakukan	Tingkat kesesuaian pekerjaan yang dilakukan karyawan	Ordinal	7
		b. Ketepatan Hasil Kerja	Tingkat ketepatan hasil kerja karyawan	Ordinal	8
	Orientasi Kerja (X₂) Program upaya pelatihan dan	1. Pendekatan partisipatif	a. Kontribusi	Tingkat kontribusi karyawan terhadap perusahaan	Ordinal

Variabel Penulisan /Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
<p>pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.</p> <p>Dan French (2016: 65)</p>		b. Komitmen	Komitmen karyawan terhadap perusahaan	Ordinal	10
	2. Sambutan hangat	a. Kesopanan	Kesopanan karyawan terhadap karyawan lainnya	Ordinal	11
		b. Tanggungjawab	Tingkat tanggung jawab karyawan terhadap hasil pekerjaannya	Ordinal	12
	3. Perhatian terhadap pegawai	a. Kepedulian	Tingkat kepedulian karyawan terhadap sesama karyawan	Ordinal	13
		b. Kerja Sama	Tingkat kerja sama karyawan dengan karyawan lainnya	Ordinal	14
	<p>Kinerja</p> <p>(Y)</p> <p>Suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.</p>	1. Kuantitas	a. Kecepatan	Tingkat kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas	Ordinal
b. Hasil Kerja			Tingkat Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan banyak tugas tugas	Ordinal	16
2. Kualitas		a. Kerapihan	Tingkat Kerapihan Karyawan dalam menyusun	Ordinal	17

Variabel Penulisan /Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
Robbins (2018:9)			laporan atau tugas		
		b. Ketelitian	Tingkat ketelitian karyawan dalam mengerjakan tugas	Ordinal	18
	3. Tanggung Jawab	a. Jalin kerja sama	Tingkat Kemampuan karyawan dalam menciptakan kerjasama dengan baik	Ordinal	19
		b. Penyelesaian Tugas	Tingkat Kemampuan Tanggung jawab Karyawan dalam Penyelesaian Tugas	Ordinal	20
		a. Hasil Kerja	Tingkat kepuasan instansi terhadap Hasil kerja karyawan	Ordinal	21
		b. Penunjang Tujuan organisasi	Tingkat Kerja sama sebagai penunjang terwujudnya tujuan organisasi	Ordinal	22

Sumber: Hasil Penelitian ,2020

Berdasarkan hasil data diatas pada tabel 3.1 dapat disimpulkan bahwa dalam mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dinilai atau dilihat berdasarkan indikator indikator seperti diatas, indikator tersebut dijadikan sebagai acuan dalam membuat questioner dan menentukan seberapa besar pengaruh antar variabel.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel merupakan objek yang diteliti dan dapat membantu peneliti dalam melakukan pengolahan data untuk memecahkan suatu masalah penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang di dalamnya ada bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel.

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Sugiyono (2017:80) Penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung yang berjumlah 36 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti) Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Menurut Arikunto (2016:104) yaitu jika jumlah populasi dalam suatu penelitian kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) yaitu sebanyak 36 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi

disebut sebagai teknik sensus atau Sampel Jenuh.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang diperlukan untuk pembahasan data yang digunakan dalam penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data.

1. Data Pimer

Data yang diperoleh dari instansi yang bersangkutan yang menjadi objek penelitian dengan cara :

a. Wawancara :

Wawancara dengan Bagian *Human Resource Development* di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) untuk mencari data tentang permasalahan yang dihadapi instansi dan tentang topik yang diteliti dengan mengadakan tanya jawab langsung.

b. Kuisisioner

Menyebarkan kuisisioner kepada karyawan di Koperasi Pemerintah Kota Bandung (KPKB) untuk memperoleh data tentang Penempatan Kerja dan Orientasi Karyawan untuk kepentingan penelitian. Bentuk angket yang disebar adalah angket tertutup yaitu pada setiap pertanyaan telah disediakan sejumlah alternatif jawaban untuk dipilih oleh setiap responden dengan menggunakan skala Likert yang masing-masing terdiri dari lima pilihan jawaban yang bersifat positif.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, laporan, jurnal, dan lain-lain. Pada penelitian ini penulis melakukan studi pustaka untuk memperoleh data sekunder. Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, atau pun referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2017:125). Untuk mencari validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika koefisien antara item dengan total item positif dan besarnya 0.3 atau diatas 0.3 (> 0.3) maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0.3 (< 0.3) maka item tersebut dinyatakan tidak valid dan harus diperbaiki (Sugiyono, 2017:134).

Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus *pearson product moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Koefesien r *product moment*

r : Koefesien validitas item yang dicari

x : Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item

y : Skor total instrumen

n : Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum x$: Jumlah hasil pengamatan variabel X

$\sum y$: Jumlah hasil pengamatan variabel Y

$\sum xy$: Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y

$\sum x^2$: Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X

$\sum y^2$: Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

Dasar mengambil keputusan :

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen atau item pernyataan berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen atau item pernyataan tidak berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Tujuannya adalah untuk menilai kevalidan masing-masing butir pernyataan yang dapat dilihat dari *Corrected item-Total Correlation* masing-masing butir pernyataan. Suatu butir pernyataan dikatakan valid jika nilai r_{hitung} yang merupakan nilai dari *Corrected item-Total Correlation* > 0.3 .

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pernyataan-pernyataan yang sudah memenuhi uji validitas. Dan apabila tidak memenuhi, maka tidak perlu diteruskan untuk di uji reliabilitas. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi atau ketepatan data dalam interval waktu tertentu. Pengertian reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan jika hasil pengukuran yang dilakukan relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Metode analisis yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode *split-half method* (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pernyataan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus spearman brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok I dan II.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok I dan II.

3. Korelasi skor kelompok I dan kelompok II dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma AB - (\Sigma A\Sigma B)}{\sqrt{[n\Sigma A^2 - (\Sigma A)^2] [n(\Sigma B^2) - (\Sigma B)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Korelasi *Pearson Product Moment*

A : Variabel nomor ganjil

B : Variabel nomor genap

ΣA : Jumlah total skor belahan ganjil

ΣB : Jumlah total skor belahan genap

ΣA^2 : Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

ΣB^2 : Jumlah kuadran total skor belahan genap

ΣAB : Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi

Spearman Brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2r.b}{1 + rb}$$

Keterangan :

r : Nilai reliabilitas

rb : Korelasi *pearson product moment* antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0.7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (rb_{hitung}), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya:

- a. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
- b. Bila $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefesien reliabilitas. Apabila koefesien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Uji MSI (Method of Succesive Interval)

Data yang didapat dari kuesioner merupakan ordinal, sedangkan untuk menganalisis data diperlukan data interval, maka untuk memecahkan persoalan iniperlu ditingkatkan menjadi skala interval melalui “*Method of Succesive Interval*”..Menurut Umi Narimawati, dkk (2016:47) langkah-langkah untuk transformasi data:

1. Ambil data ordinal hasil kuesioner.
2. Untuk setiap pernyataan, hitung proporsi jawaban untuk setiap kategori jawaban dan hitung proporsi kumulatifnya.
3. Menghitung nilai z (tabel distribusi normal) untuk setiap proporsi kumulatif. Untuk data > 30 dianggap mendekati luas daerah bawah kurva normal.
4. Menghitung nilai densitas untuk setiap proporsi kumulatif dengan memasukkan nilai z pada rumus distribusi normal.
5. Menghitung nilai skala menggunakan rumus *Method of Succesive Interval*:

$$SV = \frac{(Density\ at\ lower\ limit) - (Density\ at\ upper\ limit)}{(Area\ under\ upper\ limit) - (Area\ under\ lower\ limit)}$$

Keterangan :

SV (Scala Value) : rata-rata interval

Density at lower limit : kepaduan batas bawah

Density at upper limit : kepaduan batas atas

Area under upper limit : daerah dibawah batas atas

Area under lower limit : daerah dibawah batas bawah

Menggunakan nilai transformasi (Nilai untuk skala interval) dengan menggunakan rumus :

$$Y = SV + (\text{Nilai skala} + 1)$$

3.7 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Metode analisis yang digunakan yang dikemukakan Menurut Sugiyono (2017:244), “Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan”.

3.7.1 Metode Analisis

Analisis data adalah upaya atau cara untuk mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan, terutama masalah yang berkaitan dengan penelitian. Atau definisi lain dari analisis data yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menubah data hasil dari penelitian menjadi informasi yang nantinya bisa dipergunakan dalam mengambil kesimpulan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil

pendekatan survey penelitian dari penelitian lapangan dan kepustakaan. Adapun masing-masing metode untuk menganalisis variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.7.1.1 Analisis deskriptif

Suatu metode penelitian yang memberikan deskripsi atau gambaran mengenai situasi atas kejadian secara faktual. Menurut Sugiyono (2017:206) analisis deskriptif adalah: "Statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanda bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi".

Analisis deskriptif merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui nilai dari masing-masing variabel independen dan variabel dependen. Dimana variabel X_1 (Penempatan Karyawan), variabel X_2 (Orientasi Kerja) dan variabel Y (Kinerja Pegawai), setiap item dari kuesioner tersebut memiliki lima jawaban dengan bobot/nilai yang berbeda.

Tabel 3.2
Alternatif Jawaban Skala *Likert*

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono (2017:160)

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat dilihat alternatif jawaban dan bobot nilai untuk item-item instrumen pada kuesioner. Bobot nilai ini agar memudahkan bagi responden untuk menjawab pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Analisis ini juga menggambarkan jawaban responden dari

kuesioner yang diajukan. Pada bagian ini penyusun akan menganalisa data tersebut satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan koesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung. Peneliti menggunakan analisis deskriptif atas variabel independent dan dependennya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudia disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan.

Mendeskripsikan data dari setiap variabel peneltian dilakuka dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingat perolehan skor variabel penelitian. Menetapkan skor rata-rata maka jumlah kuesioner dibagi jumlah pertanyaan dikalikan jumlah responden. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pertanyaan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden yang akan didasarkan pada nilai rata-rata skor yang selanjutnya akan dikatergorikan pada rentang skor sebagai berikut ini :

$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana:

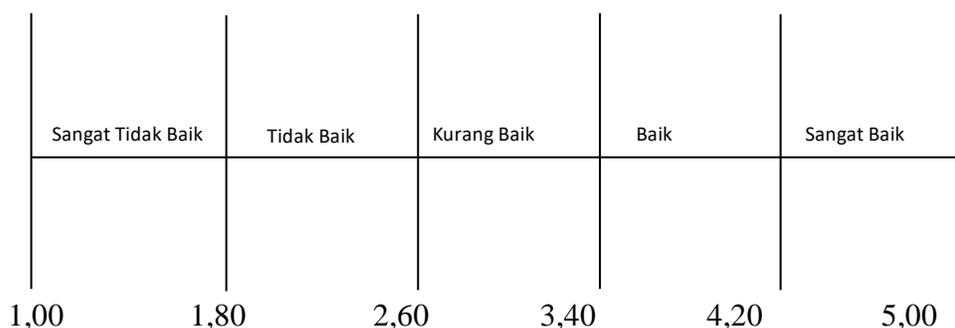
Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

NJI (nilai jenjang interval) = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Maka dapat ditentukan kategori skala sebagai berikut:

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 - 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 - 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 - 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 - 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 - 5,00 : Sangat Baik



Gambar 3.1
Garis Kontinum

3.7.1.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2017:53) analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori, dan penelitian akan menghasilkan informasi ilmiah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Analisis verikatif merupakan analisis untuk membuktikan dan mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Metode verifikatif digunakan untuk mengetahui dan menguji kebenaran hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan perhitungan statistik. Analisis verifikatif dapat menggunakan beberapa metode seperti berikut:

3.7.1.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yaitu suatu alat analisis untuk meramalkan seberapa besar atau seberapa tinggi tingkatan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (untuk membuktikan ada atau tidak adanya hubungan). Analisis regresi berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu variabel X_1 (Penempatan Karyawan) dan X_2 (Orientasi Kerja) terhadap variabel dependen (Y) yaitu Kinerja Pegawai.

Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini dapat dianalisis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen, yaitu kinerja karyawan

X_1 = Variabel independen, yaitu Penempatan Karyawan

X_2 = Variabel independen, yaitu Orientasi Kerja

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi masing-masing variabel

e = Standar error atau nilai variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan

3.7.1.2.2 Analisis Kolerasi Berganda

Analisis kolerasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Keeratan hubungan dapat

dinyatakan dengan istilah Koefisien Korelasi. Koefisien korelasi merupakan besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang dinyatakan dalam bilangan yang disebut dengan koefisien korelasi. Adapun rumus korelasi berganda sebagai berikut:

$$r = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi berganda

$JK_{regresi}$ = Jumlah Kuadrat regresi

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total korelasi

Berdasarkan nilai r yang diperoleh maka dapat dihubungkan $-1 < r < 1$ sebagai berikut:

Apabila $r = 1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X_1 , X_2 dan variabel Y

Apabila $r = -1$, artinya terdapat hubungan antara variabel negatif

Apabila $r = 0$, artinya terdapat hubungan korelasi

Besarnya koefisien korelasi berkisar antara $+1$ s/d -1 . Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.3
Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkatan Hubungan
0,000-0,199	Sangat Rendah
0,200-0,399	Rendah
0,400-0,599	Cukup
0,600-0,799	Kuat

0,800-0,999	Sangat Kuat
-------------	-------------

Sumber: Sugiyono (2017:278)

3.7.1.2.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya (R^2). Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada table Model Summary dan tertulis Adjusted R Square. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen Ghazali (2016).

Koefisien determinasi ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = rs^2 \times 100\%$$

Dimana:

Kd = Koefisien determinasi

rs = koefisien korelasi Rank Spearman

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB),

Yang berlokasi di Jl. Wastukencana No.5, Kota Bandung, Jawa Barat.

3.9 Rancangan Kuesioner

Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Kuisisioner ini berisi pernyataan mengenai variabel Penempatan Karyawan, Orientasi Kerja, dan kinerja karyawan sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel.

