

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian dalam mendukung pemecahan masalah, dengan kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, penempatan kerja dan kinerja pegawai serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai dasar acuan teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan penentuan hipotesis.

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

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsifungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Menurut Robbins dan Marry Coulter dalam R. Supomo (2018:1) mendefinisikan manajemen “sebagai proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:2), menyatakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatansumber daya

manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh George R. Terry dalam R. Supomo (2018:3) mendefinisikan:

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

Sedangkan menurut Hatold Koontz *and* Cyril O’Donnel dalam R. Supomo (2018:3), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan kerja, pengarahannya, dan pengendalian”.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian faktor internal dan eksternal dimana kumpulan orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

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

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pegawai sebagai sumber utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai suatu sasaran organisasi tersebut baik sasaran jangka pendek atau jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima, menetapkan, mengembangkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif terencana dan terpadu.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Berikut di kemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli :

Menurut Sutrisno (2017:6), menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Pendapat lain menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Sutrisno (2017) berpendapat bahwa “*Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising*”.

(Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Selanjutnya Mangkunegara (2017:2), mendefinisikan bahwa :

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan terhadap pengadaan, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang ada, maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian,

pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pendayagunaan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi.

### **2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau pegawai. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" dikatakan memiliki peranan antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job requitment*
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan kerja pegawai berdasarkan atas asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, pemberhentian dan promosi
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2018:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi- fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)  
Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan..
2. Pengorganisasian (*Organization*)  
Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*)  
Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.,
4. Pengendalian (*controlling*)  
Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*development*)

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

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebabsebab lainnya.

### 2.1.3 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sdm dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan , seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh :

Menurut Rivai yang dikutip oleh Siti W.P.Noer (2017:698) bahwa

“perencanaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat, guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.”

Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara cara tertentu”. Perencanaan ini dimaksudkan

agar organisasi terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Sedangkan menurut Nawawi (2017:44) bahwa: “perencanaan adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.”

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.1 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:44) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan pegawai.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

Menurut Sutrisno (2017:34), Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

1. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

#### **2.1.3.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Secara lebih sempit perencanaan Sumber Daya Manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Menurut Handoko yang dikutip oleh Tia Supriatin (2018:37) perencanaan Sumber Daya Manusia ini memungkinkan untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan pegawai-pegawai baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.

5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbedabeda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Sedangkan menurut Nawawi (2017:144), manfaat perencanaan SDM sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem informasi SDM
2. Perencanaan SDM juga bermanfaat untuk mendayagunakan SDM
3. Fungsi perencanaan SDM untuk mempermudah dalam usaha memadukan pengelolaan SDM
4. Perencanaan SDM jangka panjang bermanfaat bagi bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan SDM
5. Perencanaan SDM jangka pendek bermanfaat untuk posisi/ jabatan yang lowong untuk masa depan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Menurut Sutrisno (2017:37), Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

#### **1. Faktor-Faktor Internal**

Berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: Rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan

sistemnya, seperti: Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

## 2. Faktor-Faktor Eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu: Situasi ekonomi, Sosial Budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, Teknologi, dan Pesaing.

Menurut Siagian (2016:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

### 2. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal adalah: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, bahwa faktor internal dan eksternal di atas saling berinteraksi dan

mempengaruhi. Perencanaan SDM harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

a. Perencanaan kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (*demand*).

Indikatornya yaitu:

1. Jumlah pegawai
2. Penerimaan pegawai
3. Sumber yang dapat digunakan

b. Perencanaan kualitatif

Prediksi kualifikasi (persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya pada masa depan. Indikatornya yaitu:

1. Standar kerja
2. Peningkatan kualitas
3. Pekerjaan sesuai kualifikasi

#### **2.1.4 Pengertian Penempatan kerja**

Penempatan kerja merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan terhadap seluruh pegawainya untuk ditempatkan posisi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan dan keahlian dari para pegawai.

Menurut Suwatno yang dibahas dalam oleh Nurul Safika Agus (2019:77), “penempatan kerja merupakan proses menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.”

Lain hal Menurut Hartatik dalam Wandar Sunandar (2020) mengemukakan bahwa “Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para pegawai pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.”

Sedangkan menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016) “penempatan kerja merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas mengenai penempatan kerja pegawai dapat disimpulkan bahwa penugasan kepada setiap pegawai lama maupun pegawai baru yang dinyatakan lulus dan menempatkan pegawai tersebut pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki pegawai guna untuk mencapai kinerja yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Penempatan kerja pada dasarnya mencakup promosi, transfer, dan demosi. Pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, dipilih dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

#### **2.1.4.1 Tujuan Penempatan kerja**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Raffi, (2018: 7), tujuan penempatan kerja pegawai adalah:

“menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan kerja yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri.“

Pelaksanaan penempatan kerja yang tepat akan tercipta, jika kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayanya. Tujuan dari penempatan kerja pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat untuk bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan kerja mutlak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Penempatan kerja Pegawai**

Menurut Sastrohadiwiryono (2017:162) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja pegawai antara lain:

1. Faktor tingkat pendidikan

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

2. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan kerja pegawai tersebut.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Penempatan kerja pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan, yang bertujuan untuk menghindari kerugian perusahaan.

4. Faktor status perkawinan

Faktor ini juga merupakan hal penting untuk diperhatikan, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan kerja pegawai.

5. Faktor usia

Faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut Tohardi dalam Aulia (2018: 15), Penempatan kerja pegawai harus ada kriteria-kriteria yang harus dipenuhi diantaranya: *job specification*, *job description*, *skill* dan *environment*.

1. *Job specification* (spesifikasi pekerjaan) memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.
2. *Job description* (Uraian Pekerjaan), uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seseorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut.
3. *Skill* (kemampuan), meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengetahuan yang dimiliki seorang pekerja.
4. *Environment*, terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat bekerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

#### **2.1.4.3 Sistem dan Prosedur Penempatan kerja Pegawai**

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

Menurut Siswanto (2017:164) prosedur penempatan kerja adalah:

“Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan kerja yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah.”

Flippo dalam Komaruddin (2017:58) mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan kerja, personalia harus memenuhi tiga (3) buah pernyataan pendahuluan :

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

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

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

#### 2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Penempatan kerja

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Musenif dalam Suwatno (2018:13), yaitu :

1. Prinsip Kemanusiaan

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

2. Prinsip Demokrasi

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

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

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

4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*.

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

5. Prinsip Kesatuan Arah.

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

6. Prinsip Kesatuan Tujuan.

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

7. Prinsip Kesatuan Komando.

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

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

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

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Penempatan kerja Pegawai**

Menurut Raffi (2018: 7) penempatan kerja pegawai terdiri dari beberapa indikator yaitu :

1. Tingkat 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.
3. Keterampilan kerja, kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.

4. Pengalaman Kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai indikator penempatan kerja . Menurut Hartatik dalam wandar Sunandar (2020) indikator penempatan kerja terdiri dari:

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan tergabung kedalam faktor pembentukan kemampuan. Seorang pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

2. Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai suatu bidang yang bersifat pegawai. Kecakapan didapatkan melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

3. Keahlian

Keahlian adalah kemampuan dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Pegawai

yang mempunyai keahlian berarti pegawai tersebut mampu dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.

Dimensi dan indikator dalam penempatan kerja yang dikemukakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2016).

1. Pendidikan

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

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan kerja

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

- d. Pemahaman teori
- e. Pemahaman aturan

3. Keterampilan kerja

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

3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental
- b. Keterampilan fisik

- c. Keterampilan sosial
- 4. Pengalaman kerja
  - a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
  - b. Lamanya melakukan pekerjaan

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan unsur pegawainya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainya dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu.

Menurut Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"

Beda halnya dengan Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2018:406) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai “catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu.”

Sedangkan Moehariono (2016:96) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2017: 67) bahwa “kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan dari pendapat para ahli bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika."

#### **2.1.5.2 Penilaian Kerja Pegawai**

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Campbell dalam Armstrong, (2018:31): "*Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.*" (Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem).

Sedangkan menurut Armstrong (2018:31): "*Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved.*" (Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai).

Lain halnya Marwansyah (2016:232) menjelaskan bahwa : penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Kemudian menurut Edison et al (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan

kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan oleh *Advisory Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) dalam Armstrong, (2018:18) bahwa:

“Penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan pegawai. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.”

ACAS dalam Armstrong, (2018:18) menyatakan bahwa "*Appraisals can help to improve employees, job performance by identifying strengths and weaknesses and determining how their strengths may be best utilized within the organization and weaknesses overcome.*" Artinya, Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja pegawai, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Sedangkan Levinson dalam Armstrong, (2018:18) menyatakan bahwa "*Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate*". Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis.

#### **2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM (sumber daya manusia) yang ada dalam organisasi.

Fahmi (2018) mendefinisikan bahwa: penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai pada perusahaan terkait.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner dalam Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja.

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama.

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggungjawab.

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

## 5. Inisiatif.

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembanding penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	(Lestari & Rosadi, 2022)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Tugas Perbantuan Operasi Dan Pemeliharaan Di Lingkungan Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat	1).Nilai skor variabel Penempatan Kerja adalah sebesar 225,8. dikategorikan Baik. 2). Nilai skor variabel Kompensasi adalah sebesar 225,3. dikategorikan Baik. 3). Nilai skor variabel Kinerja adalah sebesar 246,7. dikategorikan Baik . 4). Variabel penempatan kerja (X1) secara partial berpengaruh sebesar 54,7% 5).Variabel Kompensasi (X2) secara partial berpengaruh 38,1% 6). Variabel Penempatan kerja (X1) dan Variabel Kompensasi (X2) secara bersama-sama (simultan) memberikan pengaruh 92,9% terhadap variabel Kinerja (Y), dan sisanya sebesar 7,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.	Variabel Penempatan dan Kinerja Pegawai	Variabel Kompensasi Tempat dan Waktu penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
2	(Abraham Manu et al., 2022)	Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber daya Manusia)	1) Pengembangan karir mempengaruhi positif maupun bermakna pada motivasi kerja; 2) Perencanaan SDM mempengaruhi positif maupun bermakna pada motivasi kerja; 3) Pengembangan Karir Mempengaruhi positif positif maupun bermakna pada kinerja Pegawai; 4). Perencanaan SDM Mempengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja pegawai; 5) Motivasi kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja Pegawai. 6) Motivasi kerja dapat melakukan mediasi terhadap pengembangan karir yang berdampak pada kinerja pegawai. 7) Kepuasan kerja mampu melakukan mediasi terhadap perencanaan SDM yang memengaruhi kinerja pegawai. 8) Pengembangan karier maupun perencanaan SDM secara bersamaan berdampak positif dan bermakna pada kinerja pegawai.	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	Variabel Pengembangan Karir, Motivasi, Kepuasan Kerja  Tempat dan Waktu penelitian
3	(Ariodhuto et al., 2022)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Saurindotex Mandiri	Menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	Tempat dan Waktu penelitian
4	(Liska & Putri, 2022)	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang	variabel rekrutmen (X1) dan penempatan kerja (X2) secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai R Square (R <sup>2</sup> ) sebesar 0,433 (43,3%), sedangkan sisanya 56,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen  Tempat dan Waktu penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	(Blikololong & Foeh, 2022)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa	Hasilnya sekaligus berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan sebagian perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, penempatan kerja dan analisis pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Perencanaan SDM, Penempatan dan kinerja pegawai	Variabel Analisis Pekerjaan  Tempat dan Waktu penelitian
6	(Sailaja VN, Vaishnavi M, Sai Krishna, 2022)	<i>A Study On The Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Performance</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa berbagai faktor dependen, seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja saat ini, memiliki efek moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara praktik HRM dan kinerja pegawai. Ketika mediasi digunakan, kepuasan kerja tidak terkait dengan praktik manajemen SDM.	Variabel Perencanaan SDM, dan Kinerja Pegawai	Variabel kepuasan kerja  Tempat dan Waktu penelitian
7	(Yames Mabhasa Pinem, 2021)	Analisis Perencanaan SDM dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Bappeda Cabang Binjai)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah Perencanaan dan Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara Parsial dan Simultan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Madya Binjai	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	Variabel Pengembangan SDM  Tempat dan Waktu penelitian
8	(Fitri et al., 2021)	<i>The Effect Of Recruitment, Selection, And Placement On Employee Performance</i>	Berdasarkan hasil penelitian pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai, semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel Penempatan dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen dan Seleksi  Tempat dan Waktu penelitian
9	(Zain et al., 2021)	<i>The Effect Of Human Resource Planning And Development In Islamic Perspective On Employee Performance At The Regional Office Of The Ministry Of Religion Of Gorontalo Province</i>	1) Terdapat pengaruh variable Perencanaan SDM dalam perspektif Islam (x1) terhadap kinerja pegawai 2) terdapat Pengaruh pengembangan SDM dalam perspektif Islam (x2) terhadap kinerja pegawa. 3) Terdapat pengaruh secara simultan terhadap peningkatan kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Gorontalo, dengan nilai korelasi $r = 0.987$ dan $r^2$ sebesar 97.5%	Variabel Perencanaan SDM, kinerja pegawai.	Tempat dan Waktu penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
10	(Anitra & Sartika, 2020)	<i>The Effect of Human Resource Management Practices on Managerial Performance: Evidence from Local Civil Servant</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	Variabel Perencanaan SDM, Kinerja Pegawai:	Tempat dan Waktu penelitian
11	(Syafitri, 2020)	<i>The Effect Of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White Elephant In Tangerang Regency</i>	Dari hasil penelitian seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Seleksi Tempat dan Waktu penelitian
12	(Saputra et al., 2020)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu	Berdasar hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM, dan Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik dilakukan secara parsial maupun simultan.	Variabel Perencanaan SDM, Penempatan dan kinerja pegawai	Tempat dan Waktu penelitian
13	(Afif et al., 2020)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Gema Insani Press Di Depok	(1) penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan, (3) penempatan kerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja.	Variabel Penempatan dan kinerja pegawai	Variabel Lingkungan Kerja Tempat dan Waktu penelitian
14	(Widnyani, 2020)	Pengaruh seleksi, Penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bumi Sentosa	Ada Hubungan yang signifikan antara, seleksi, Penempatan dan kinerja pegawai.	Variabel Penempatan dan kinerja pegawai	Variabel Seleksi Tempat dan Waktu penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
15	(Kiai et al., 2019)	<i>Influence of human resource planning on performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange in Kenya</i>	Sumber daya manusia perencanaan memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di Nairobi Securities Exchange di Kenya	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Penempatan Kerja  Tempat dan Waktu penelitian
16	(Suwanto & Subyantoro, 2019)	<i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan variabel dari Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Recruitment, seleksi.  Tempat dan Waktu penelitian
17	(Marhaeni, 2019)	Analisis Pekerjaan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Metode Rekrutmen	Hasil menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap metode rekrutmen	Variabel Perencanaan SDM	Variabel Metode Rekrutmen dan Kinerja Pegawai  Tempat dan Waktu penelitian
18	(Sjafitri et al., 2019)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik ATI Padang	Penempatan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F yang dilakukan terhadap variabel perencanaan sdm, penempatan kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hasil koefisien determinasi sebesar 27% .	Variabel Perencanaan SDM, Penempatan dan kinerja pegawai	Tempat dan Waktu penelitian
19	(Siahaan & Bahri, 2019)	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	secara parsial penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan penempatan pegawai, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Motivasi dan Lingkungan Kerja  Tempat dan Waktu penelitian

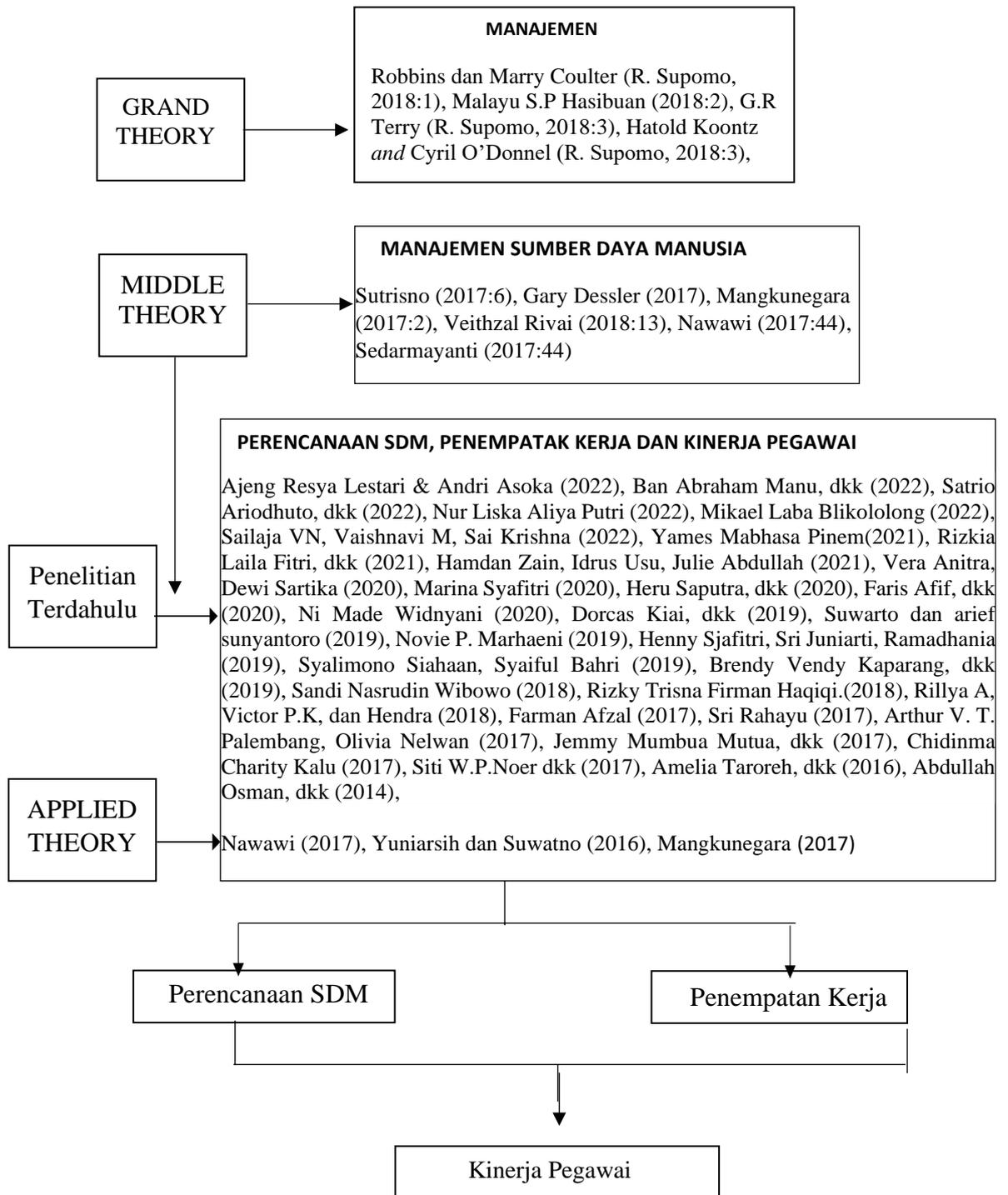
No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
20	(Kaparang & Koleangan, 2019)	Pengaruh Kepribadian, Lingkungan Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pada Pt. Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial Kepribadian, tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Tetapi secara simultan Kepribadian, Lingkungan Kerja, dan Penempatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Kepribadian, Lingkungan Kerja  Tempat dan Waktu penelitian
21	(Nasrudin Wibowo, 2018)	Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)	(1) rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen  Tempat dan Waktu penelitian
22	(Trisna & Haqiqi, 2017)	Pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai PT. Permata Bahari Malindonesia.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan, pengembangan, berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	Variabel Pengembangan SDM  Tempat dan Waktu penelitian
23	(Kelejan et al., 2018)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Air Manado	Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengalaman Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Perencanaan SDM dan kinerja pegawai	Variabel Pengalaman kerja  Tempat dan Waktu penelitian
24	(Afzal et al., 2017)	<i>Effect of Human Resource Planning on Employee Performance of Telecom Sector</i>	Sumber daya manusia Perencanaan memiliki signifikan dan positif hubungan dengan pegawai kinerja Sektor Telekomunikasi.	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	<i>Placement</i> , Tempat dan Waktu penelitian
No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan

25	(Rahayu, 2017)	<i>The Effect of Recruitment, Placement, and Compensation of Outsourcing Employees Performance in The Ministry of Manpower Republic of Indonesia</i>	Variabel rekrutmen, penempatan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen, Kompensasi  Tempat dan Waktu penelitian
26	(2017) (Palembang et al., 2017)	<i>The Influence Of The Recruitment, Selection, And Placement Of Work On Performance Of Employees (Case Study On The Employees Of PT PLN (Persero) Region Suluttenggo Manado Area)</i>	Rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Berdasarkan uji koefisien determinan rekrutmen mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 24,7%.	Variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen, seleksi  Tempat dan Waktu penelitian
27	(Mutua et al., 2017)	<i>Assessing The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Performance In The Health Sector In Machakos County, Kenya</i>	Studi menyimpulkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan kompensasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.	Variabel Perencanaan SDM, Kinerja Pegawai	Variabel seleksi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan kompensasi  Tempat dan Waktu penelitian
28	(Charity Kalu & Gideon, 2017)	<i>Effects of Human Resource Planning on Employees' Career Development: A Study of National Root Crops Research Institute Umudike Abia State, Nigeria (2011-2016)</i>	Studi ini menyimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki efek yang kuat pada pengembangan karir pegawai.	Variabel Perencanaan SDM	Variabel Pengembangan Karir  Tempat dan Waktu penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
29	(Noer et al., 2017)	Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt.PlN (Persero) Wilayah Suluttenggo	Hasil penelitian menunjukkan yaitu secara simultan dan parsial Perencanaan SDM, Rekrutmen Dan Penempatan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.	Variabel Perencanaan SDM, Penempatan dan Kinerja Pegawai	Variabel Rekrutmen  Tempat dan Waktu penelitian
30	(Taroreh et al., 2016)	<i>Human Resource Planning, Job Analysis And Placement Officer Against Employee Performance On Human Resource Development Bureau Province Papua</i>	Hasil secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua dan secara parsial Perencanaan SDM dan Analisis Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sementara penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua.	Variabel Perencanaan SDM, Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel Analisis Pekerjaan  Tempat dan Waktu penelitian
31	(Qudah et al., 2014)	<i>The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan</i>	hasilnya menunjukkan bahwa perencanaan, pelatihan dan pengembangan SDM berkorelasi signifikan dengan kinerja organisasi di Kementerian Yordania. Makalah tersebut memberikan rekomendasi untuk meningkatkan SDM di Kementerian Yordania	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Pegawai	Variabel pelatihan dan pengembangan SDM  Tempat dan Waktu penelitian

Sumber : Penelitian Terdahulu diolah oleh peneliti

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel perencanaan sumber daya manusia, penempatan kerja dan kinerja pegawai sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Teori**

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian ini yaitu perencanaan Sumber daya Manusia, dan Penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan perencanaan kualitas, kuantitas, dan penempatan kerja pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol pegawai dapat dilakukan (Malayu S.P Hasibuan, 2016:255).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dari untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu (Handoko, 2018:53).

Sedangkan Menurut John Miner dan Merry Green Miner yang dikutip oleh Moekijat (2016:5) dalam bukunya perencanaan sumber daya manusia mendefinisikan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu

melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan. Dengan demikian bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Sementara itu kinerja adalah hasil dari pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan keputusan-keputusan strategis manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal perencanaannya. Seperti disebutkan oleh Wibowo, bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam manajemen kinerja. (Wibowo, 2016:14).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja, yang diperkuat dengan penelitian Rillya A, Victor P.K, dan Hendra N. (2018) bahwa jika perencanaan sumber daya manusia meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya dan akan memajukan jalannya usaha perusahaan ke masa-masa berikutnya. Karena semakin baik perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Farman Afzal, et al (2017) membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perusahaan menganggap sumber daya manusia sebagai kompetensi inti mereka karena hal itu akan menyebabkan terhadap kinerja organisasi yang lebih baik. Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai juga pernah diteliti

sebelumnya oleh Dorcas Kiai, Peter Lewa dan James Karimi (2019) yang menyimpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

### **2.3.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

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

Penelitian ini akan mengungkapkan tentang pengaruh penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai pada Perum BULOG Kantor Cabang Subang di prediksi bahwa Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai merujuk pada Marina Syafitri (2020) yang dilakukan di PT. Elastic White Elephant di Tangerang Regency dengan judul penelitian *The Effect Of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White Elephant In Tangerang Regency* dengan hasil penelitian menunjukkan seleksi dan Penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Penelitian yang dilakukan oleh Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru dkk (2021) dengan judul *The Effect Of*

*Recruitment, Selection, And Placement on Employee Performance* juga mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif penempatan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial. Penelitian lain yang dilakukan oleh Suwanto dan arief sunyantoro (2019) dengan judul *The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance* Mendapatkan hasil “*This research shows variable of recruitment has no effect on employee performance, while variables selection and placement have a significant effect on employee performance.*” Yang artinya “Penelitian ini menunjukkan variabel tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel seleksi dan Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.”

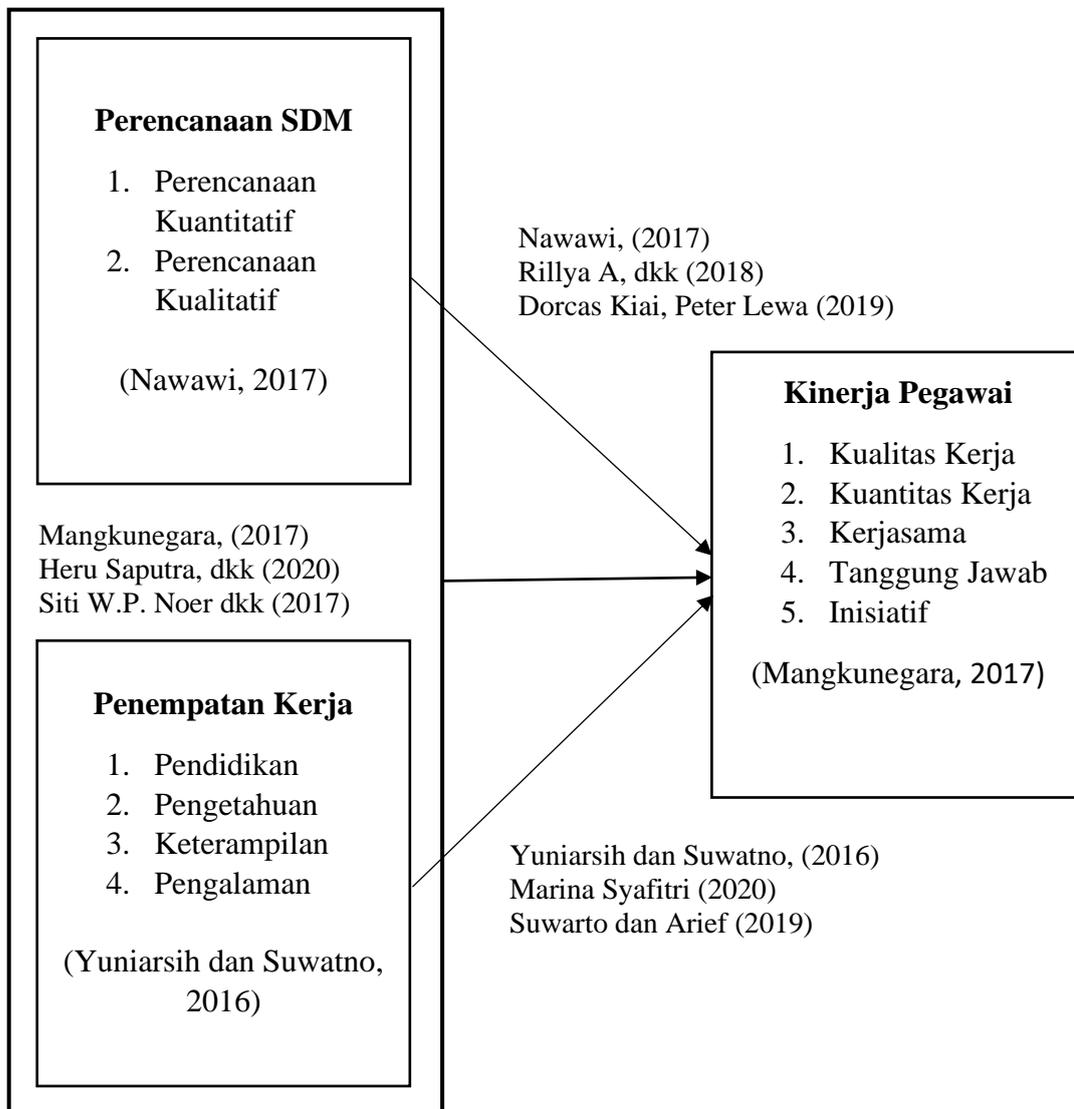
### **2.3.3 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi kriteria tersebut adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia, dan penempatan kerja. Perencanaan sumber daya manusia ditunjukan untuk mempersiapkan perencanaan calon pegawai yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan perusahaan. juga diharapkan memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial, memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar, dan untuk kebutuhan seleksi. Dengan penempatan kerja pegawai juga

diharapkan agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Siti W.P.Noer, Irvan. Trang dan Yantje Uhing (2017) dalam hasil penelitiannya yang berjudul Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai menyimpulkan bahwa variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia, dan Penempatan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang memperkuat bahwa adanya pengaruh perencanaan sumber daya manusia, dan penempatan kerja dilakukan oleh Heru Saputra, Ahmad Soleh dkk (2020) menyimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM, dan penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik dilakukan secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai perencanaan sumber daya manusia, dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam Gambar 2.1



**Gambar 2.1**  
**Paradigma penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

Terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Parsial

- 1) Terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

- 2) Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.