

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai sumberdaya manusia, perencanaan sumber daya manusia, orientasi pekerjaan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian relevan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggungjawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, mengendalikan, dan mengatur. Manajemen dapat diartikan sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, dengan proses mengendalikan dan mengatur sesuai dengan urutan, tingkatan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian sebagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Berikut ini mengenai pendapat beberapa ahli tentang manajemen.

William J. Byrnes (2015) menyatakan bahwa :

“Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action”.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa :

“Management that is approved and centralized by the activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”.

John P. Kotter (2014) menyatakan bahwa :

“management is a set of processes that keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspect of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yaitu pengkoordinasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan yang dilakukan dengan orang-orang dilakukan secara efektif dan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Untuk berjalannya suatu usaha dan bisnis seorang manajer yang ada dalam agar tujuan perusahaan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2017:8) fungsi manajemen pada

umumnya di bagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan 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 di lakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang dan keputusan apakah yang harus di lakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari perencanaan kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

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

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara kordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu : (1) membagi komponen-komponen yang di butuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok – kelompok, (2) membagi tugas kepada manejer dan bawahan untuk mengendakan pengelompokan atau unitunit. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas dan menetapkan prosedur yang diperlukan

- b. Menetapkan struktur organisasi yang membunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, peltihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. Pengarahan

Pengaraham adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta menimbang 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-gairah kerja. Kegiatan dalam fungsi pengarahan adalah sebagai berikut :

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

4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*Controlling*). Pengendalian di maksudkan untuk melihat apakah kkegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup tiga kegiatan : (1) mennetukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah di capai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah di capai degan standar prestasi yang telah di tetapkan. Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian sebagai berikut :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan

- b. Mengambil langkah klasifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin di temukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisaian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2013:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017:12) sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

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

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efesien kerja. Digunakannya mesin-mesin

dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Methods*)

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

5. Bahan-bahan (*Materials*)

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

6. Pasar (*Market*)

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

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai suatu asset bagi organisasi bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai manusia dan partnership.

Sumber daya manusia sebagai suatu asset memberikan pengertian bahwa manusia pun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan partnership saja tetapi menjadikan salah satu asset terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat

menciptakan nilai – nilai yang positif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

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 diepalai oleh seorang manajer personalia.

Manajemen sumber daya manusia juga merupakan bagian dari manajemen umum yang memustkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Jadi sumber daya manusia itu merupakan salah satu dimensi yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal dapat tercapai. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, antara lain :

Menurut Dessler (2015:2) menyatakan bahwa :

“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”

Menurut A.F Stoner (2015:6) menyatakan bahwa :

“Human resource management is a continuous procedure that aims to supply an organization or company with the right people to be placed in the right positions and positions when the organization needs them.”

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:25) menatakan bahwa :

“Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan 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.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Adapun penjelasan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, menurut Veithzal Rivai (2018:13) sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*) Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*Directing*) Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*) Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*) Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari:
 1. Perencanaan sumber daya manusia.
 2. Analisis jabatan
 3. Penarikan pegawai
 4. Penempatan kerja
 5. Orientasi Kerja (*Job Orientation*)
- b. Pengembangan (*Development*) Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan, yang terdiri dari:

1. Pendidikan dan pelatihan (*Training and Development*)
 2. Pengembangan (*Karier*)
 3. Penilaian Prestasi Kerja
- c. Kompensasi (*Compensation*) Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang mencakup:
1. Kompensasi langsung terdiri dari gaji/upah, intensif
 2. Kompensasi tidak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*services*)
- d. Pengintegrasian (*Integration*) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan kegiatan untuk mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang, yang mencakup:
1. Kebutuhan karyawan
 2. Motivasi kerja
 3. Kepuasan kerja
 4. Disiplin kerja
 5. Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan (*Maintanance*)
- Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, yang mencakup:
1. Komunikasi kerja
 2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
 3. Pengendalian konflik kerja

4. Konseling kerja

5. Kedisiplinan

f. Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya, yang mencakup: pemberhentian karyawan.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil Sumber Daya Manusia (SDM) misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi jelas-jelas mempengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen- departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus memiliki sasaran, seperti:

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM,

seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

2.1.2.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2018:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja

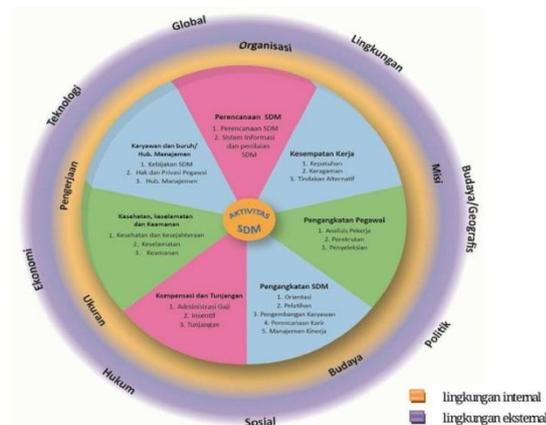
disebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen

2. Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

3. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang. Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada gambar 2.1



Gambar 2.1

Aktivitas Manajemen SDM

Sumber: Human Resources Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal

seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuan aktivitas sumber daya manusia:

1. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan dimasa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. penempatan kerja atau *Staffing*: Proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan beda untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. pengembangan sumberdaya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan, dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

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

2.1.3 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.

2.1.3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

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 sumber daya manusia, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh :

1. Menurut Rivai yang dikutip oleh Siti W.P.Noer (2017:698) 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.
2. Umar (2017:699) 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.

3. Sedangkan menurut Nawawi (2017:44) Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan. Perencanaan SDM juga sebagai proses yang mengkaji keadaan sdm untuk memastikan jumlah kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan.

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 dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

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

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan 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 karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

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

- a. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- b. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

2.1.3.3 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 (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 karyawan-karyawan 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 berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

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

- a. Meningkatkan sistem informasi sdm.
- b. Perencanaan sdm juga manfaat untuk mendayagunakan sdm.

- c. Fungsi perencanaan sdm untuk mempermudah dalam usaha memadukan pengelolaan sdm.
- d. Perencanaan sdm jangka panjang bermanfaat bagi bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan sdm.
- e. Perencanaan sdm jangka pendek bermanfaat untuk posisi/ jabatan yang lowong untuk masa depan.

2.1.3.4 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 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 (2018:44), 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. menurut Siagian (2018) 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 menurut S.P. Siagian 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.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Perencanaan SDM

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

a. Perencanaan Kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (demand).

Indikatornya yaitu:

1. Jumlah karyawan
2. Penerimaan karyawan
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 Orientasi Kerja

Setiap pegawai yang terhubung 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 dipersiapkannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal.

2.1.4.1 Pengertian Orientasi kerja

Adapun pengertian orientasi menurut para ahli antara lain : Ingham (2012:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. Sedangkan Goldthorpe (2014:116) 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 yang dialih bahasakan oleh Soekidjo (2018:65), menyatakan bahwa orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Orientasi kerja 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.

2.1.4.2 Tujuan Orientasi Kerja

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 pula menurut 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.

2.1.4.3 Manfaat Orientasi Kerja

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 (2014), adapun manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

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

2.1.4.4 Keuntungan dan Kelemahan Orientasi Kerja

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 (2018), 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 (2019), mengemukakan bahwa meskipun orientasi mempunyai keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, namun orientasi juga mempunyai kelemahan. Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor, walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan. Untuk dapat menghindarkan kesalahan umum yang

dilakukan oleh para supervisor, sebaliknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system, yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

2.1.4.5 Tahap Orientasi Kerja

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.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Orientasi Kerja

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Ivancevich (2001:383), yaitu :

1. Menginformasikan kebijakan umum

Orientasi harus dimulai dengan jenis informasi yang paling relevan dan segera kemudian dilanjutkan ke kebijakan organisasi yang lebih umum. Indikatornya yaitu: Kesopanan, keramahan.

2. Memberikan Pengetahuan

Memberi tahu karyawan baru berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar pekerjaan yang efektif. Indikatornya yaitu: komunikasi yang baik, norma dan tradisi.

3. Lingkungan kerja

karyawan baru harus "disponsori" di lingkungan baru langsung oleh pekerja berpengalaman atau supervisor yang dapat menjawab pertanyaan dan tetap berhubungan dekat selama periode induksi awal. Indikatornya yaitu: Keamanan ditempat kerja, Hubungan kerja karyawan dengan pimpinan.

4. Perkenalan pegawai baru

Karyawan baru harus diperkenalkan secara bertahap kepada orang-orang yang akan bekerja dengan mereka, daripada diperkenalkan secara dangkal kepada mereka semua pada hari pertama. Tujuannya adalah untuk membantu mereka mengenal rekan kerja dan supervisor mereka. Indikatornya yaitu: ruang lingkup di tempat kerja, kegiatan ditempat kerja.

5. Beradaptasi

Karyawan baru harus diberi waktu yang cukup untuk beradaptasi sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat. Indikatornya yaitu: Meningkatkan kinerja.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong suksesnya perusahaan. Berikut ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli

Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah di tetapkan baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Di sisi lain para pelaku organisasi ata lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan

kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing berbeda.

Menurut Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa :

“Performance is a result achieved by employees in work according to the criteria set for a job.” (kinerja merupakan suatu hasil yang di capai oleh karyawan dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.”

Menurut Gary Dessler (2015:13) menyatakan bahwa :

The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”. Dan di alih bahasakan Paramitha Rahayu (2018:18), pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan.

Menurut Verianto (2018) menyatakan bahwa :

“Performance is the action and results achieved by workers, where performance is the outcome of work, because it provides a strong relationship with the strategic objectives of the organization”. (Kinerja adalah tindakan dan hasil yang di capai oleh para pekerja, dimana kinerja merupakan outcome dari pekerjaan, karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi).

Jika memperhatikan beberapa definisi kinerja pegawai di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Sutrisno (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja di ukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Di katakan efektif bila mencapai tujuan, di katakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok di tingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan di capai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian dikembangkan dibawah 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 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 karyawan. 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 karyawan, 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 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode-metode yang beroorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2018:112) tersebut mencakup antara lain:

1. Rating Scale

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja

karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (hallo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. *Metode Peristiwa Kritis*

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. *Metode Peninjauan Lapangan*

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang

dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. *Tes dan Observasi*

Kerja bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6. *Metode Evaluasi-Evaluasi Kelompok*

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau forced Distribution*

Pada Metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. Sistem penggolongan ini bahkan terkadang dimodifikasi menjadi *forces distribution system* dimana sudah ditentukan persentase tertentu untuk setiap golongan mutu.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam

kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu :

1. Kualitas kerja

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 adalah 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 karyawan 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

Tanggungjawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan 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 adalah kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai perencanaan sumber daya manusia dan pembagian kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah Tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT	Terdapat pengaruh signifikan antara Perencanaan SDM terhadap	Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Variabel	Variabel Pengembangan SDM dan Objek Penelitian

	Permata Bahari Malindonesia Risky Trisna Firman Haqiqi (2017)	kinerja karyawan dan dan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan	Kinerja Karyawan	
2	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja karyawan PT Safaat Palembang R. Gino Juniarto (2013)	Terdapat pengaruh positif Perencanaan SDM terhadap kinerja Karyawan PT Safaat Palembang	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
3	Rancangan Standart Operating Procedure Perencanaan SDM, Seleksi & Rekrutmen, dan Orientasi Karyawan Baru	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara Perencanaan SDM, Seleksi, Rekrutmen dan Orientasi Karyawan	Variabel Perencanaan SDM, Orientasi	Variabel Seleksi, Rekrutmen dan objek penelitian

	A.A. Inten Pratiwi, Wiriana (2017)	Baru		
4	Pengaruh Penerapan Sistem Informasi, Perencanaan SDM dan Proses Pengambilan Keputusan dalam rangka meningkatkan Kinerja Karyawan PT Edusarana Akademi Indonesia (E-Academy) Rudi Slamet (2019)	Terdapat pengaruh signifikan secara simultan maupun parsial Penerapan Sistem Informasi, Perencanaan SDM, dan Pengambilan Keputusan dalam rangka meningkatkan Kinerja Karyawan	Variabel perencanaan sdm dan kinerja karyawan	Variabel sistem informasi, variabel pengambilan keputusan dan objek penelitian
5	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Di PT. Surisenia Plasmataruna Pabrik Minyak Kelapa Sawit Talikumain	Perencanaan SDM berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan	Variabel Perencanaan SDM	Variabel efektivitas kerja dan objek penelitian

	Kabupaten Rokan Hulu Seprini, Mutiara Caecilia (2019)			
6	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Air Manado Rillya A, Victor P.K dan Hendra N. (2018)	Perencanaan SDM dan Pengalaman Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Air Mando	Variabel Perencanaan SDM dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Pengalaman Kerja
7	Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PT. Avo Innovation dan Technology) Arvian Imam Hadyan, Naya	Terdapat pengaruh signifikan antara orientasi kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Orientasi kerja dan variabel Kinerja Karyawan	Objek Penelitian

	Hapsari (2022)			
8	<p>Pengaruh Orientasi Kerja dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Penyamakan Kulit PT. Kasin Malang</p> <p>Afriatul Isnaini (2017:211)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh positif dan tidak signifikan</p>	<p>Orientasi Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Penempatan dan Objek Penelitian</p>
9	<p>Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai PT Asuransi Kredi Indonesia</p>	<p>kepribadian tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Orientasi Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel Kepribadian, Penempatan dan Objek Penelitian</p>

	Cabang Batam Sri Langgeng Ratnasari, Mutia Septiani (2020)	pegawai dan orientasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai		
10	Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai PT. ADVANTAGE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) Cabang Batam Mira Yona, Della Yulita (2019)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan pegawai, orientasi kerja dan penempatan terhadap kinerja karyawan	Variabel Orientasi kerja dan variabel Kinerja Karyawan	Variabel Kepribadian, Penempatan dan Objek Penelitian
11	Analisis Pengaruh Orientasi Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kerja Karyawan Pada Generasi Millenials	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi kerja terhadap	Variabel Orientasi kerja dan variabel Kinerja	Variabel pelatihan Kerja dan Objek Penelitian

	di Perusahaan PT GAM Joan Razzaq Effendi, Lamsah, Farida Yulianti (2021)	inerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial	Karyawan	
12	Dampak Budaya Organisasi, Orientasi Kerja dan Kepribadian Pada Kinerja Karyawan Akhmad Nurrofi (2020)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi, Orientasi Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan	Variabell Orientasi Kerja dan Variabel Kinerja Karyawan	Variabel Budaya Organisasi dan Variabel Kepribadian
13	<i>Influence of human resources planning on performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange in Kenya</i> <i>Lewa and James Krimi (2019</i>	<i>planning has a positive effect on company performance listed in the Nairobi Securities Echange in Kenya</i>	<i>Planning and emplyee performance</i>	<i>Object of reserch</i>
14	<i>Effect of Human</i>	<i>Human</i>	<i>human</i>	<i>Object of</i>

	<i>Resource Planning on Employee Performance of Telecom Sector</i>	<i>resource planning has significant and positive relationship with employee performance of Telecom Sector</i>	<i>resource planning and employee performance</i>	<i>reserch</i>
	<i>Farman Afrizal (2017)</i>			
15	<i>The Effect of Placement on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya</i>	<i>Placement effect on significantly towards employee performance in the Information Technology Sector in Kenya</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Placement and Object of research</i>
	<i>Teresia Kavoo-Linge etc (2013:213)</i>			

2.3 Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu instansi karena tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Masalah kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi faktor perhatian agar mampu menampilkan kinerja terbaiknya.

Untuk meningkatkan kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor perencanaan sumber daya manusia yang baik dan orientasi kerja yang jelas. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun instansi pemerintahan. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik yang telah ditetapkan organisasi maupun instansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhinya peningkatan kinerja pegawai khususnya di PT. Citraraya Nusatama Bandung.

Setiap perusahaan menginginkan pencapaian tujuan yang telah direncanakan dengan matang pada awal terbentuknya atau berdirinya bisnis yang dijalani, karena untuk menjadikan suatu bisnis dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan harus ditopang dengan keahlian karyawan. Salah satunya Orientasi kerja dan tanggung jawab yang sesuai dengan kualifikasi dan spesialisasi karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia maupun kinerja perusahaan.

Sebagaimana pada Tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

2.3.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan perencanaan SDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan (Malayu S.P Hasibuan, 2018:255).

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).

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, 2018:14).

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 karyawan akan meningkat sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya dan akan memajukan jalannya usaha perusahaan ke masamasa berikutnya. Karena semakin baik perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Farman Afzal, et al (2017) membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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 karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Dorcas Kiai, Peter Lewa dan James Karimi (2019) yang menyimpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Mnesia berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2 Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Pengaruh orientasi kerja dan penempatan terhadap kinerja karyawan yang diperkuat dengan penelitian Afriatul Isnaini (2017:211) bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kasin Malang.

Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Arvian Imam Hadyan, Naya Hapsari (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara orientasi kerja terhadap kinerja karyawan karena orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini.

Menurut Joan Razzaq Effendi, Lamsah, Farida Yulianti (2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

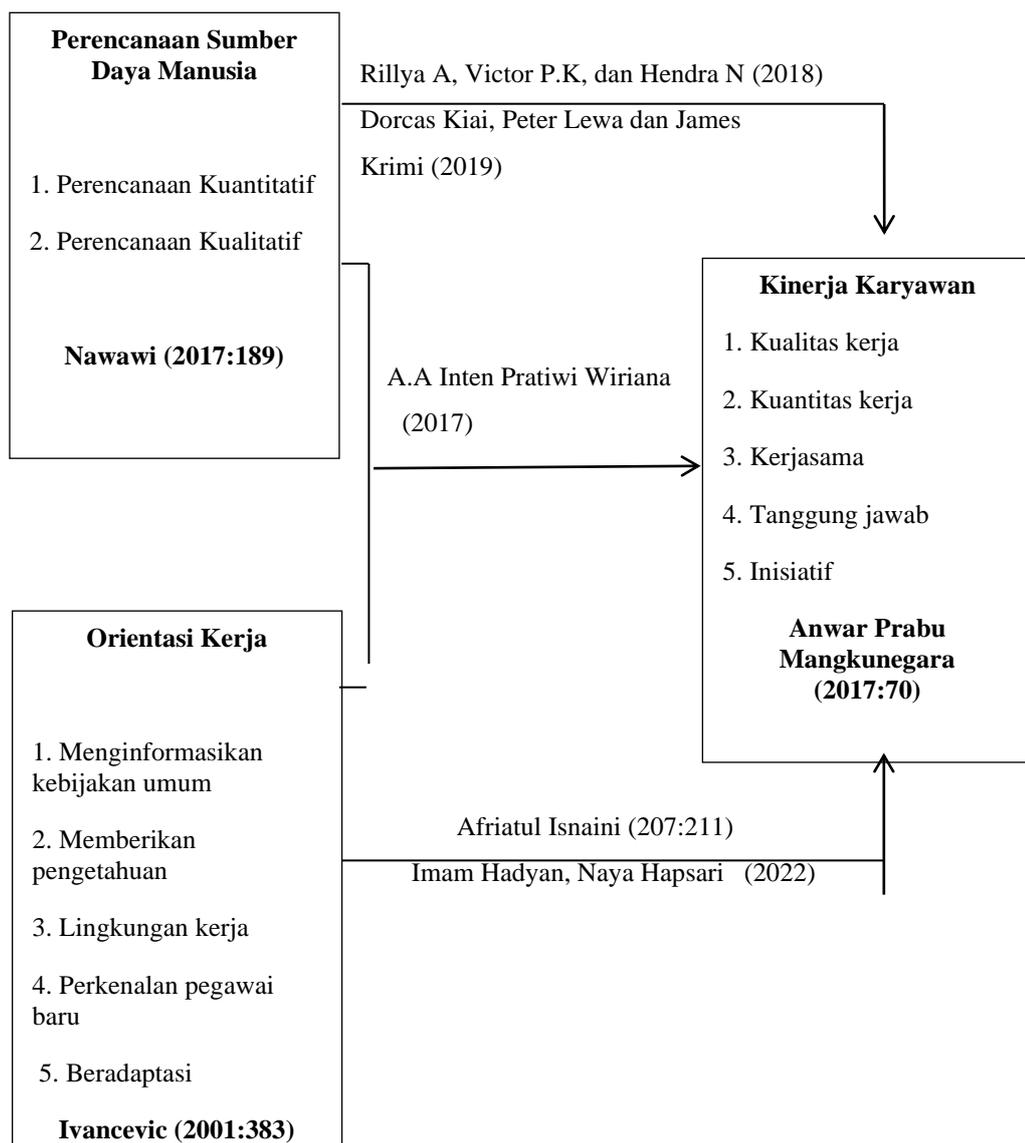
2.3.3 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi kriteria tersebut adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan kerja. Perencanaan sumber daya manusia ditunjukkan untuk mempersiapkan perencanaan calon karyawan yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan. 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.

Rancangan Standart Operating Procedur Perencanaan SDM, Seleksi, Rekrutmen dan Orientasi Karyawan Baru oleh A.A. Inten Pratiwi, Wiriana (2017) Mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perencanaan SDM, Seleksi, Rekrutmen dan Orientasi Karyawan Baru.

Berdasarkan Kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

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

1. **Simultan**

Terdapat pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2. **Parsial**

a. Terdapat pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.

b. Terdapat Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.