

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan orientasi pekerjaan, penempatan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan diteliti.

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

Setiap perusahaan dijalankan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan-tujuan yang ingin dicapai tersebut dirumuskan dalam visi dan misi perusahaan. Selanjutnya, visi dan misi perusahaan tidak akan dicapai tanpa adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Karena itulah, kemampuan para pemimpin perusahaan diperlukan. Pemimpin tidak boleh hanya mempunyai kemampuan dalam menentukan dan merumuskan visi dan misi perusahaan saja, namun juga harus mempunyai kemampuan manajerial. Yang dimaksud dengan kemampuan manajerial adalah kemampuan pemimpin untuk menjalankan seluruh aktivitas perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

Manajemen adalah suatu proses pengaturan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan melibatkan orang-orang yang ada di dalamnya. Selain itu, manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan berbagai sumber daya yang ada di perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus menjalankan fungsi manajemen secara benar. Beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen diantaranya : Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Sementara itu manajemen menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) mendefinisikan bahwa *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.* Kemudian R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) berpendapat bahwa manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan, bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi.

### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-

tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Untuk memperoleh hasil secara maksimal, seorang manajer diharapkan mampu menguasai fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2015:8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Kemudian menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi

untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengitergrasian

Pengitergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

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

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan penejelasan fungsi-fungsi manajemen dapat disimpulkan bahwa, Siklus manajemen yang dilakukan oleh perusahaan adalah merencanakan, mengorganisasi staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja, dan mengendalikan jalannya pekerjaan. Di dalam tahap pengendalian tersebut, manajemen akan melakukan evaluasi untuk memperoleh *feed back* yang digunakan sebagai dasar perencanaan selanjutnya, atau dapat juga digunakan untuk perencanaan kembali. Jadi, pemimpin suatu perusahaan bukan hanya bertugas dalam merancang visi dan misi perusahaan, namun juga harus menjalankan fungsi manajemen. Apabila fungsi manajemen tersebut dapat dijalankan dengan benar, maka tujuan organisasi dapat dengan tepat dicapai oleh perusahaan.

### **2.1.3 Unsur-unsur Manajemen**

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2015) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **1. Manusia (*Man*)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

## 2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

## 3. Bahan (*Materials*)

Bahan adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa.

## 4. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

## 5. Metode (*Methods*)

Metode adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

## 6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Berdasarkan penjelasan unsur-unsur manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan. Selain itu manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

#### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktifitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik. Untuk memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro.

Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam satu batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Disamping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Manusia sebagai tenaga kerja merupakan inti atau menjadi asset setiap perusahaan, karena manusialah yang akan menentukan peranan sumber daya lainnya yang diikutsertakan dalam proses produksi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya, sehingga manajemen sumber daya

manusia diartikan sebagai pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap setiap individu anggota organisasi. Menurut I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. adapun pengertian menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Selain itu Hasibuan (2016:9) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu “Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan definisi para ahli manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan sifat dan hakekat manusia sebagai anggota organisasi bersangkutan secara tepat dan efisien atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan suatu organisasi beserta aktivitasnya sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia lebih

memfokuskan pembahasannya mengenai peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Semua itu dilakukan dengan tujuan agar segala sesuatu yang dihasilkan mendapatkan hasil yang baik dan menguntungkan semua pihak.

#### **2.1.4.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia., yang merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen sumber daya manusia selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya. Fungsi manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Juni Priansa (2016:27), fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini lebih lanjut akan dikemukakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia:

##### **1. Fungsi Manajerial**

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

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

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir organisasi ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan

informasi mengenai kepegawaian itu datang dari manajemen kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apa yang akan dilakukan? Bagaimana itu dilakukan? Siapa yang melakukan? Kapan dilakukan? Mengapa dilakukan? dan Dimana dilakukan? Fungsi perencanaan manajemen kepegawaian terutama adalah membantu pemimpin organisasi untuk memberi informasi yang lengkap dan bentuk nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, misalnya

penggerak (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi yang ditentukan dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

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

2. Fungsi Operasional

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

a. Pengadaan Pegawai (*Employee Procurement*)

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

b. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

c. *Kompensasi (Compensation)*

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

d. *Pengintegrasian (Integration)*

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

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati

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

f. Pensiun (*Pension*)

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

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya.

#### **2.1.4.2 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. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Menurut Schuler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017:8) menyatakan bahwa setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Sedangkan menurut Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

##### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

##### **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.

- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

### **2.1.5 Orientasi Pekerjaan**

Di dalam perusahaan, perekrutan karyawan baru merupakan hal lumrah. Setelah karyawan baru masuk, maka mereka dikatakan memasuki masa orientasi atau pengenalan. Dalam masa orientasi inilah karyawan baru dikenalkan kepada latar belakang perusahaan supaya karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai target yang diharapkan. Jika karyawan baru paham dan mengerti tentang pekerjaan dan lingkungan yang ada di sekitarnya maka ia tidak merasa takut atau rih di tempat kerja baru. Ini sangat baik untuk tujuan ke depannya supaya karyawan dapat bekerja fokus dan produktif. Karyawan baru perlu dikenalkan kepada unit tempat dia akan bekerja maupun unit-unit yang berkaitan. Ini membuat keakraban tersendiri dengan tim yang sudah ada serta mempermudah kerja sama tim.

#### **2.1.5.1 Pengertian Orientasi Pekerjaan**

Pengertian orientasi pekerjaan secara umum, suatu program yang dibuat dalam perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada tempatnya bekerja, peran karyawan, kehidupan sosial budaya dan lingkungan tempat kerja. Adapun pengertian orientasi pekerjaan menurut para ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Goldthorpe dalam Putu Anggita Laksmi (2017:116) mendefinisikan bahwa *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Lalu French dalam Soekodjo (2015:65) menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Selain itu Ingham dalam Edward S Maabuat (2016:203) berpendapat bahwa 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.

Berdasarkan ketiga pengertian orientasi pekerjaan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa orientasi merupakan persiapan atau pembekalan kepada seorang karyawan yang baru dengan menyediakan informasi dasar mengenai segala sesuatu berkaitan dengan tempatnya bekerja supaya dapat memahami pekerjaannya dan melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan baik pekerjaan individu maupun tim.

#### **2.1.5.2 Tujuan Orientasi Pekerjaan**

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, yaitu :

Menurut Nawawi dalam Rizky Faldy Rompas (2018), menyatakan bahwa program orientasi bertujuan untuk :

1. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku diperusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.
2. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

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

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Mira Yona (2019), menyatakan bahwa tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

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

Pendapat lain dari R. E. Smith dalam Marwansyah (2016:143) menyatakan tujuan orientasi sebagai berikut:

1. Pengenalan organisasi atau perusahaan.
2. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting.
3. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
4. Pendaftaran program benefit.
5. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
6. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
7. Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
8. Pengenalan rekan-rekan kerja.
9. Pengenalan fasilitas kerja.
10. Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

### 2.1.5.3 Jenis-jenis Orientasi Pekerjaan

Menurut Goldthorpe dalam SE Makarau (2016) orientasi pekerjaan dibagi menjadi beberapa jenis, diantaranya:

#### 1. Instrumental (*Instrumentally*)

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

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

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

#### 2. Orientasi instrumental jangka panjang (*Long-term instrumentally orientation*).

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

- a. Pegawai paruh waktu (*Part-time employee*) : Untuk jenis pegawai paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini biasanya berhubungan dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya

pegawai jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.

- b. Pegawai tetap (*Full-time employee*) : Jenis pegawai ini merupakan jenis pegawai yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi pegawai tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk bekerja di tempat lain.

## 2. Solidaristik (*Solidaristic*)

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini setiap pegawai memandang sebuah pekerjaan bukan secara simple sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk memberi penghargaan emosional (*emotionally rewarding*). Pegawai yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama pegawai dalam satu departemen maupun antar departemen.

## 3. Birokratis (*Bureaucratic*)

Dalam pendekatan ini dijelaskan bahwa yang membuat seorang pegawai memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana

transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para pegawai tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena pegawai jenis orientasi ini lebih mementingkan selfdevelopment dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karir.

#### **2.1.5.4 Teknik-teknik Orientasi**

Ada beberapa jenis teknik orientasi pekerjaan, antara lain :

##### **1. Program orientasi dan sosialisasi**

Program orientasi ini berawal dari perkenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

##### **2. Peninjauan pekerjaan secara realistik**

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang

mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

### 3. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

### 4. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program- program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

### 5. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

### **2.1.5.5 Tahapan Orientasi Pekerjaan**

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.

#### **2.1.5.6 Manfaat Orientasi Pekerjaan**

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 dalam MN Almasri (2016), 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 pekerjaanya.

- 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.

#### **2.1.5.7 Kelebihan dan Kelemahan Orientasi Pekerjaan**

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

##### **a. Keuntungan Orientasi**

Dikutip oleh Simamora dalam RF Rompas (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 dalam Surya Akbar (2018), 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.

#### **2.1.5.8 Dimensi dan Indikator Orientasi Pekerjaan**

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French (2015:65), yaitu:

##### 1. Pendekatan partisipatif

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

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

## 2. Sambutan hangat

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

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

## 3. Perhatian terhadap pegawai

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

- a. Kepedulian
- b. Kerjasama.

### **2.1.6 Penempatan**

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru

maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.6.1 Pengertian Penempatan**

Secara umum penempatan adalah proses penugasan atau pengisian suatu jabatan maupun penugasan kembali pegawai atau karyawan pada tugas maupun jabatan baru atau berbeda. Dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan apakah sudah sesuai jabatan tersebut dengan minat, bakat, dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Kegiatan penempatan pegawai harus direncanakan dengan baik serta memegang prinsip "*The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in the Right Time*". Dengan kata lain penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat.

Penempatan menurut Marwansyah (2016:144) penempatan (placement) adalah penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan tertentu. Sedangkan penempatan menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2016:115) mengemukakan penempatan 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. Selain itu Bedjo Siswanto dalam Sri Larasati (2016:73) mendefinisikan bahwa penempatan kerja adalah suatu proses pemebrian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risikonya dan

kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang serta tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilannya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Supaya pegawai bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan mutlak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

#### **2.1.6.2 Tujuan Penempatan**

Tujuan organisasi dalam menempatkan pegawai atau karyawannya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Di kutip dari Suwatno (2015:122), diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Kecakapan
- c. Keahlian

### 2.1.6.3 Metode Penempatan

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini Rivai menurut (2015:87) adalah :

1. Menentukan kebutuhan- kebutuhan sumber daya manusia.
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
3. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
4. Pengadaan (*recruitment*);
5. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening para pelamar.
6. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
7. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

Syarat-syarat penting dalam proses penempatan pegawai sebagai berikut :

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut
- b. Rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih. Dalam rangka menempatkan karyawan

yang lulus dalam seleksi yang dilaksanakan, maka manajer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan.

#### **2.1.6.4 Faktor-faktor Penempatan**

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan pegawai, menurut Bejo Siswanto (2015:45) antara lain :

##### **a. Faktor Tingkat Pendidikan**

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

##### **b. Faktor Pengalaman**

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

##### **c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental**

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

#### d. Faktor Usia

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

#### 2.1.6.5 Prosedur Penempatan

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (step by step) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan pengambilan keputusan (decision making) yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Adapun kriteria-kriteria penempatan yang harus dipenuhi menurut Tohardi (2016) adalah sebagai berikut :

1. *Job Specification* (spesifikasi pekerjaan)

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

2. *Job Description* (uraian pekerjaan) Uraian pekerjaan job biasanya digunakan

untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan untuk tenaga kerja manjerial. Uraian pekerjaan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut. Job description menjadi dasar untuk menempatkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatannya tersebut.

### 3. *Skill*

Meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki seorang pekerja.

### 4. *Environment*

Terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat bekerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

Penempatan juga tidak hanya dikhususkan bagi pegawai baru saja, tetapi bagi pegawai lama juga memiliki kriteria-kriteria tersendiri yang harus dipenuhi. Di kutip dari Suwatno (2015:131), dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini di jelaskan tiga jenis penempatan:

#### 1. Promosi

Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

#### 2. Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

### 3. Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

#### 2.1.6.6 Prinsip-prinsip Penempatan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno (2015:13) sebagai berikut :

a. Prinsip kemanusiaan.

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

b. Prinsip demokrasi.

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

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

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang setara (*Equal pay for equal work*).

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

e. Prinsip Kesatuan Arah.

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

f. Prinsip Kesatuan Tujuan.

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

g. Prinsip Kesatuan Komando.

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

h. 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.

#### **2.1.6.7 Proses Penempatan**

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan

manajemen SDM. Faktor penunjang tersebut yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri, lingkungan usahanya.

#### **2.1.6.8 Dimensi dan Indikator Penempatan**

Dimensi dan indikator dalam penempatan kerja yang dikemukakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2016:115), yaitu:

##### **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 :

- a. Pemahaman teori
- b. 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
- d. Keterampilan berempati

#### 4. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan.

### **2.1.7 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan atau organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pengembangan karir pada karyawan, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, agar dengan kemampuannya terus meningkat sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

#### **2.1.7.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar

kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang pegawai perlu dilakukan, karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengembangan karir adalah sebagai berikut :

Menurut Sinambela (2016) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Sejalan dengan pengertian itu, Bahri (2016) juga menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Henry Simamora (2015:412) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Program pengembangan karir bagi karyawan adalah investasi strategis baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Program ini penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi untuk mengembangkan diri dengan jaminan kesejahteraan yang secara bersama juga diterima.

### **2.1.7.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Pada dasarnya tujuan dari pengembangan karir adalah membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. Adapun menurut Ambar Teguh Sulistiyani dalam Salman Alfarizi (2015), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Kemudian menurut Handoko dalam Shaputra & Hendriani (2015) tujuan dari pengembangan karir adalah:

1. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan.
2. Untuk mengungkapkan potensi pegawai.
3. Untuk mendorong pertumbuhan.
4. Untuk mengurangi penimbunan.
5. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai.
6. Untuk meningkatkan karir.

### **2.1.7.3 Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya tergantung pada jalur karir tiap-tiap perusahaan sesuai dengan kebutuhan yang ada, namun pada umumnya bentuk pengembangan karir yang dipilih perusahaan diantaranya pembinaan, pendidikan atau pelatihan, promosi dan mutasi. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Alex S. Nitisemito dalam Endang Supardi (2016) yaitu:

1. Pembinaan dari pimpinan

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

2. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

3. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

4. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

#### **2.1.7.4 Prinsip-prinsip Pengembangan Karir**

Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Lebih lanjut Handoko dalam Endang Supardi (2016) menjelaskan beberapa prinsip dalam pengembangan karir antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan

yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

#### **2.1.7.5 Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Dalam pengembangan karir, sejumlah faktor yang mempengaruhi perlu dipahami oleh karyawan dalam mengembangkan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu karyawannya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya

adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga pengembangan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Danang Sunyoto (2015) meliputi:

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadaan ideal ini gagal dicapai, maka yang terjadi adalah karyawan dan organisasi cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

2. Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti: terlalu emosional, apatis dan ambisius. Karyawan yang apatis akan sulit dibina, karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius yaitu dengan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir

3. Faktor-faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, akan dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar

organisasi. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### 4. Politicking dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

#### 5. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

#### 6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

#### 7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan. Namunkesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

#### 8. Kultur Organisasi

Organisasi juga mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan dmokratis, tetapi ada

juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

#### 9. Tipe Manajemen

Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

#### **2.1.7.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2015:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
  - a. Promosi
  - b. Rotasi
  - c. Demosi
2. Seleksi
  - a. Penerimaan
  - b. Wawancara
  - c. Keputusan penerimaan
3. Penempatan
  - a. Pendidikan
  - b. Pengetahuan kerja
  - c. Keterampilan kerja
  - d. Pengalaman kerja

4. Pendidikan
  - a. Tingkat pendidikan yang di syartkan
  - b. Pendidikan alternative
5. Pelatihan
  - a. Peserta
  - b. Tujuan
  - c. Sasaran

### **2.1.8 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

#### **2.1.8.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian Sutrisno (2016) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Rivai (2015:12) juga mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Lalu Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) mengatakan pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kualitas dan kuantitas.

#### **2.1.8.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Anwar Prabu Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut penjelasannya :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*)

## 2. Faktor Motivasi

Memotivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.1.8.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (output), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (outcome). Adapun beberapa faktor penentu kinerja menurut T.R. Mitchell dalam Merriana (2017) mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kinerja yang dapat diukur, antara lain sebagai berikut :

1. *Quality of Work* (kualitas pekerjaan), yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
2. *Promptness* (kecepatan/ketepatan), menunjukkan waktu yang diperlakukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. *Initiative* (inisiatif), menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya

dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.

4. *Capability* (kemampuan), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
5. *Communication* (komunikasi), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan.”

Selanjutnya, Indra Bastian YS Ulimpa (2018) menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berwujud, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang

telah ditetapkan.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa di era globalisasi saat ini perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja karyawan yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah mengukur kinerja karyawannya. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat karyawan telah menjalankan fungsinya. Ketepatan karyawan dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja karyawan akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan karyawan.

#### **2.1.8.4 Penilaian Kinerja**

Di setiap perusahaan tidak terlepas dari yang namanya evaluasi kinerja, dimana kinerja setiap karyawan akan dinilai dalam beberapa periode tertentu. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana karyawan dapat bekerja dan memenuhi standar perusahaan, sehingga ketika ada kesalahan atau penyimpangan bisa dilakukan perbaikan dengan segera. Penilaian kinerja yang bagus tidak hanya dilihat dari hasilnya saja, namun proses karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga harus diperhatikan. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis dalam S Sugijono (2015) bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika di bandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Penilaian kinerja dapat menjawab pertanyaan mengenai apakah pemberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja pegawai tersebut tidak memenuhi standar. Meskipun secara teknis pemberi kerja tidak membutuhkan alasan memecat seorang pegawai, tetapi secara praktis, penilaian dapat memberikan pembenaran untuk tindakan sejenis jika dibutuhkan, para pegawai juga mendapat manfaat jika penilaian tersebut membantu mereka mengetahui dimana harus memperbaiki diri, meskipun dengan adanya penilaian yang positif. Artinya penting penilaian kinerja menurut Hariandja dalam Nursam (2017) sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
6. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.

7. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
8. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian untuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikan.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

Berdasarkan beberapa paparan diatas yang menjadi tolak ukur ialah pencapaian seorang karyawan. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

#### **2.1.8.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70), yaitu

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

## 2. Kuantitas Kerja

Kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

## 3. Tanggungjawab

Tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

## 4. Kerja Sama

Kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

## 5. Inisiatif

Inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Mewujudkan Kreatifitas
- b. Berfikir Positif

### **2.1.9 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan maupun referensi yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian terdahulu diharapkan peneliti

dapat melihat perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu telah mengkaji mengenai masalah orientasi pekerjaan, penempatan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian yang beragam. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

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

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk (2017:116)  Pengaruh Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero Wilayah Sulut Tenggo Area Manado)  Sumber : Jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 2, 2018	Hasil penelitian menunjukan bahwa orientasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen Orientasi ( $X_1$ ) dan Variabel Dependen Kinerja ( $Y$ ) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan
2	Edward S Maabuat (2016:203)  Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)  Sumber : Jurnal Manajemen, Vol. 16, No. 1, 2016	Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari orientasi terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen Orientasi ( $X_2$ ) dan Variabel Dependen Kinerja ( $Y$ ) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan
3	Hijrah (2015)	Hasil penelitian menunjukan bahwa	Variabel Independen Penempatan	Jumlah variabel independen yang digunakan

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Makassar</p> <p>Sumber : Jurnal STIE YPBUP Bongaya, Vol. 1, 2015</p>	<p>penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>(<math>X_1</math>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	
4	<p>Leonardo William Goni (2015)</p> <p>Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA Vol. 3, No. 4, 2015</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan penempatan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel Independen Penempatan (<math>X_2</math>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
5	<p>Rigska R. Muntu (2017)</p> <p>Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA Vol. 5, No. 3, 2017</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan penempatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel Independen penempatan (<math>X_3</math>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
6	<p>Sandi Nasrudin Wibowo (2018)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel Independen Penempatan (<math>X_2</math>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Jumlah variabel independen yang digunakan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : Jurnal MONEX Vol. 7, No. 1, 2018			
7	Muhammad Bilal (2017)  Pengaruh Penempatan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan  Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 18, No. 1, 2017	Hasil penelitian menyatakan bahwa Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen Penempatan ( $X_2$ ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan
8	Yuyun Yuniasih (2016)  Pengaruh Penempatan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu penelitian Pada Staff Pegawai Non Manajer Di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya  Sumber : Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 2, No. 2, 2016	Hasil penelitian menyatakan bahwa penempatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Independen Penempatan ( $X_2$ ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan
9	Renaldy (2015)  Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara  Sumber : Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 15, No. 5, 2015	Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen Pengembangan Karir ( $X_3$ ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan

Lanjutan Tabel 2.1

10	Pratiwi (2014)  Pengaruh Analisa Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang  Sumber : Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 3, 2016	Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan
11	Mira Yona (2018)  <i>The effect of Personality, Work Orientation and Employee Placement on Employee Performance at PT. Advantage Supply Chain Management (SCM)</i>  Sumber : Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 1 2019	<i>The result of the study indicate that work orientation and employee placement has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen orientasi (X <sub>2</sub> ), Penempatan (X <sub>3</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan
12	Rahayu Eka (2017)  <i>The Effect of Training, Organizational Culture, Incentives and work Orientation on Employee Performance :Study at PT. Bank Mandiri micro business</i>  Sumber : RDJPBD Vol 2 No. 1 (2017)	<i>The result of the study indicate that work has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen orientasi (X <sub>3</sub> ), Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan
13	FX. Suwanto (2019)  <i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance at PT. Green Glovers Indonesia in Klaten</i>	<i>The result of the study indicate that job placement has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen Penempatan (X <sub>3</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : <i>International Journal of Computer Network and Communication Securitiy</i> Vol. 7, No. 7 2019			
14	<p>Andy (2019)</p> <p><i>The Effect of Training and Placement of Employee on Employee Performance in PT. Bank Danamon tbk, Kuningan-Jakarta</i></p> <p>Sumber : Jurnal <i>Adimnistrate</i> Vol 6, No. 2 2019</p>	<i>The result of the study indicate that job placement has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen Penempatan (X <sub>2</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan
15	<p>Karina Octavia Muaja (2017)</p> <p><i>The Effect of Job Placement and Work Experience on Employee Performance at PT. Bank Sulutgo Manado Branch Office</i></p> <p>Sumber : Jurnal <i>Emba</i> Vol. 5, No. 2 2017</p>	<i>The result of the study indicate that job placement has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen Penempatan (X <sub>1</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan
16	<p>Adi Haryo dkk (2017)</p> <p><i>The Effect of Work Culture Change Program and Work Placement on Employee Performance at Bank IndoNesia Representative Office Purwokerto</i></p> <p>Sumber : <i>International Jurnal Conference</i> Vol .2 No. 2</p>	<i>The result of the study indicate that job placement has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen Penempatan (X <sub>2</sub> ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan 7YYY

Lanjutan Tabel 2.1

17	<p>Agustiasih (2018)</p> <p><i>The Influence of Job Characteristics, Placement, and Leadership Style Employee Performance Of Ministry of Trade</i></p> <p>Sumber : Jurnal MSDM Vol. 6 No. 1 2018</p>	<p><i>The result of the study indicate that job placement has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Penempatan (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Jumlah variabel independen yang digunakan</p>
18	<p>Luis Marsinah (2019)</p> <p><i>Competency, Career Development and Organizational Culture on Employee Performance</i></p> <p>Sumber : Jurnal Jam UB Vol. 20 No. 3</p>	<p><i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
19	<p>Muslimat (2019)</p> <p><i>The Effect of Placement and Career Development on Employee Performance on PT. Bank Mandiri Jakarta</i></p> <p>Sumber : Jurnal Akademisi Vol. 10 no. 1 2019</p>	<p><i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
20	<p>Nita dkk (2019)</p> <p><i>The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance in PT. Jabar Perkasa</i></p> <p>Sumber : <i>International Journal of Business and Social Science</i> Vol. 1 No.2 (2019)</p>	<p><i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
21	<p>Hadi Arifin (2018)</p>	<p><i>The result of the study indicate that career</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan</p>	<p>Adanya perbedaan pada variabel</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>The Influence Of Recruitment And Career Development Toward Employee Performance : A Mediatong Role of Competence</i></p> <p>Sumber :Jurnal Manajemen Vol.1 No. 1</p>	<p><i>development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>independen yang digunakan</p>
22	<p>Maggie G.V Bambulu (2018)</p> <p><i>The Effect of Recruitment and Selection, Career Development, and Work Environment on Employee Performance at PT.Bank Sulutgo</i></p> <p>Sumber : Jurnal Emba Vol. 6, No. 4, 2018</p>	<p><i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perdedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
23	<p>Yeni Herawti dkk (2019)</p> <p><i>The Influence of Work Climate, Job Placement and Career Developmont on Employee Performance in the Local Government Service of Padang Panjang</i></p> <p>Sumber : <i>Economic Research</i> Vol. 179 No. 1 2019</p>	<p><i>The result of the study indicate that job placement and career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen penempatan (X<sub>2</sub>), Pengembangan Karir (X<sub>3</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perdedaan pada variabel independen yang digunakan</p>
24	<p>Muhammad Arif dkk (2018)</p> <p><i>The Effect of Managerial Ability and Career Development on Employe Performance</i></p>	<p><i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Adanya perdedaan pada variabel independen yang digunakan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : <i>Jurnal International Economic and Development</i> Vol.2 No. 2			
25	Renaldy Santi (2017) <i>Career Development and Compensation Analysis and Its Influence on Employee Performance of PT. Bank BRI Unit Manado Bahu</i>  Sumber : Jurnal <i>Emba</i> Vol. 5 No. 3 2017	<i>The result of the study indicate that career development has a positive and significant effect on employee performance</i>	Variabel Independen Pengembangan Karir ( $X_1$ ) dan Variabel Dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan

Sumber : Diolah oleh peneliti (2022)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel orientasi pekerjaan, penempatan, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

### 2.2.1 Pengaruh Orientasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Orientasi pekerjaan secara umum, suatu program yang dibuat dalam perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada tempatnya bekerja, peran

karyawan, kehidupan sosial budaya dan lingkungan tempat kerja. Ini sejalan dengan definisi yang diutarakan oleh French dalam Soekodjo, bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Kinerja organisasi tentunya sangat ditentukan bagaimana seorang karyawan bekerja. Dengan adanya orientasi pekerjaan, diharapkan karyawan baru akan dengan cepat beradaptasi sehingga dapat melakukan kinerja yang baik, jadi orientasi pekerjaan dan kinerja memiliki hubungan yang erat. Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk (2017:116) dimana orientasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu Edward S Maabuat (2016:203) dan Mira Yona (2018) juga berdasarkan hasil penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan mengenai orientasi dan kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian suatu jabatan maupun penugasan kembali pegawai atau karyawan pada tugas maupun jabatan baru atau berbeda. Dimana salah satu faktor yang mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja karyawan adalah pada penempatan itu sendiri. Pernyataan ini cukup berasalan karena karyawan yang ditempatkan pada tempat atau bidang yang tidak sesuai cenderung tidak memiliki semangat yang dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rigaska R. Muntu (2017) yang menjelaskan bahwa penempatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu Muhammad Bilal (2017) melalui

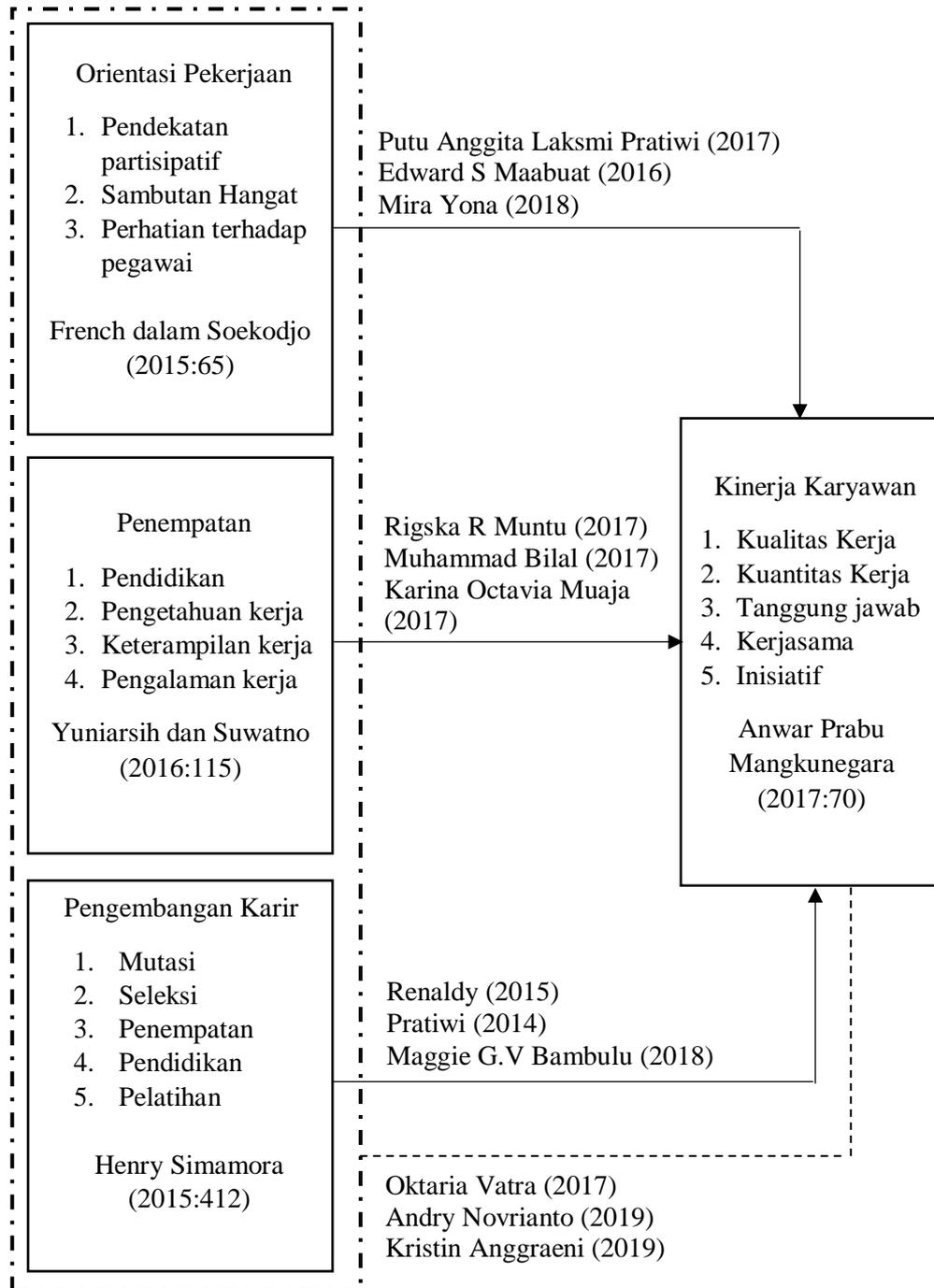
penelitiannya juga mengatakan adanya pengaruh yang signifikan antara penempatan dan kinerja. Lalu Karina Octavia Muaja (2017) berdasarkan hasil penelitiannya menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara penempatan dan kinerja.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Program pengembangan karir bagi karyawan adalah investasi strategis baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Program ini penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi untuk mengembangkan diri dengan jaminan kesejahteraan yang secara bersama juga diterima. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Renaldy (2015), Pratiwi (2014) dan Maggie G.V Bambulu (2018) dimana hasil dari penelitian mereka menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

#### **2.2.4 Pengaruh Orientasi Pekerjaan, Penempatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Orientasi pekerjaan, penempatan dan pengembangan karir merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Dalam penelitian tersebut menegaskan bahwa orientasi pekerjaan, penempatan dan pengembangan karir yang menjadi fokus penelitian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian hubungan antara variable orientasi pekerjaan, penempatan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Sumber : Dari beberapa jurnal yang dikembangkan

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berfikir, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan
  - a. Orientasi Pekerjaan, Penempatan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. Secara Parsial
  - a. Orientasi Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
  - b. Penempatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
  - c. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan